

**Universidad Publica de Navarra**

***Nafarroako Unibertsitate Publikoa***

**ESCUELA TECNICA SUPERIOR  
DE INGENIEROS AGRONOMOS**

***NEKAZARITZAKO INGENIARIEN  
GOI MAILAKO ESKOLA TEKNIKO***

## **Diseño e introducción de un nuevo producto en el mercado. Aplicación a un nuevo vino.**

presentado por

**Andrés Llorca Santesteban (e)k**

*aurkeztua*

**INGENIERO AGRONOMO  
NEKAZARITZA INGENIARITZA**

**Mes, Año / Urtea, hilabetea**

Octubre,2015

# **DOCUMENTO 1**

## **MEMORIA**

Andrés Llorca Santesteban

Ingeniero Agrónomo

ETSIA (UPNA)

## Contenido

<b>1. Introducción:</b>	9
<b>2. Objetivos:</b>	10
<b>3. Breve descripción de la situación Actual del vino.</b>	11
<b>3.1 El vino en el mundo:</b>	11
3.2 El vino en España	12
3.3 Resumen de los principales tipo de Bodegas en España	14
<b>4 Principales tendencias en el mercado del vino:</b>	15
4.1 Cambios en el perfil del consumidor	15
4.2 Balance vitivinícola español	17
4.3 Resumen de los principales factores generales y realidades:	19
4.4 Comercio Internacional:	20
4.5 Nuestras principales debilidades:	22
4.6 Por qué desciende el consumo de vino en España:	23
<b>5 Breve introducción al consumo mundial:</b>	25
5.1 Resumen de la situación y desafíos de los principales países productores:	27
<b>6 Nuevos mercados:</b>	29
<b>7 Pequeñas recomendaciones de las bodegas para abrirse paso en los nuevos mercados: ...</b>	31
7.1 Principales factores que condicionan la estrategia de las bodegas:	34
<b>8 Estrategias vitivinícolas de siglo XXI:</b>	36
8.1 La exportación en España:	37
<b>9 Vinos denominación de origen de navarra.</b>	38
<b>9.1 Navarra:</b>	38
<b>9.1.1 Diversidad de climas y paisajes:</b>	38
<b>9.2 La zona de Tierra Estella:</b>	39
9.2.1 Situación	39
9.2.2 Paisaje	39
9.2.3 Superficie	39
9.2.4 Principales variedades cultivadas:	39
9.2.5 Suelos	39
9.2.6 Clima	40
9.2.7 Términos municipales y concejos	40
9.2.8 Evolución de viticultores y bodegas	40
9.2.9 Historia:	41
9.2.10 Variedades autorizadas:	41
10.2.11 Comercialización	42



9.3 El Consejo Regulador.....	45
<b>10 Desarrollo de nuevos productos:</b> .....	46
10.1 Vinos de autor: .....	47
10.2 Fuentes de información: .....	48
10.3 Estrategias de comunicación:.....	48
10.4 La importancia de las redes sociales: .....	48
10.5 El vino e Internet: .....	51
10.6 Fuentes de información de las empresas vitivinícolas:.....	51
<b>11. Metodología</b> .....	52
11.1 Introducción: .....	52
11.2 ¿Quién invierte en el proyecto?.....	53
11.3 Productos de Bodegas Irache:.....	54
<b>11.3.1 Familia Irache:</b> .....	54
<b>11.3.2 Familia Castillo de Irache</b> .....	55
<b>11.3.10 VINO DE AUTOR</b> .....	56
<b>11.3.11 VINO DE PAGO</b> .....	56
<b>11.3.12 VITICULTURA ECOLÓGICA</b> .....	57
11.4 En qué proyecto se invierte .....	58
<b>11.4.1 Estudio de mercado</b> .....	59
<b>11.4.2 Estudio Técnico</b> .....	62
<b>11.4.3 Evaluación Económica Financiera</b> .....	62
11.5 Indicadores Económicos.....	63
<b>12 Etapas del desarrollo de CRISS</b> .....	69
12.1 Bocetos iniciales .....	69
<b>13 Presupuesto</b> .....	90
13.1 Diseño:.....	90
13.2 Materias Auxiliares:.....	90
13.3 Vino: .....	91
13.4 Costes de producción .....	91
13.5 Costes Comerciales .....	91
13.6 Resumen del presupuesto.....	91
<b>14 Conclusiones</b> .....	92
<b>15 Bibliografía:</b> .....	94

## Índice Figuras:

Fig 1: Cantidad en millones de litros del consumo del vino, exportaciones mundiales y porcentaje de exportación/consumo en determinados periodos de tiempo.....	12
Fig 2: Superficie provincial del viñedo en España en Ha.....	13
Fig 3: Grafica que representa la evolución del consumo de vino en España.....	14
Fig 4: Grafica que muestra el balance vitivinícola español.....	17
Fig5: Consumo mundial.....	25
Fig 6: Relación entre stocks finales, producción y consumo.....	26
Fig 7: Gráfica que representa el consumo de litros en Europa.....	27
Fig 8: Inversión de activos materiales en la industria española de elaboración de vinos en un periodo en millones de euros.....	32
Fig 9: Superficie de viñedo ecológico por comunidades autónomas.....	33
Fig 10: Áreas de producción de la Denominación de Origen Navarra.....	38
Fig 11: Gráfica que muestra los porcentajes de venta nacionales e internacionales.....	42
Fig 12: Bocetos iniciales CRISS.....	73
Figura 13: Primeros bocetos realizados por el diseñador.....	74
Figura 14: Bocetos desarrollados por el diseñador.....	75
Figura 15: Bocetos desarrollados por el diseñador.....	76
Figura 16: Bocetos desarrollados por el diseñador.....	77
Figura 17: Bocetos desarrollados por el diseñador.....	78
Figura 18: Bocetos desarrollados por el diseñador.....	79
Figura 19: Boceto botella ACRIS 1.....	80
Figura 20: Boceto botella ACRIS 2.....	81
Figura 21: Boceto botella ACRIS 3.....	82
Figura 22: Boceto botella ACRIS final.....	23
Figura 23: Boceto CRISS realizado en la bodega.....	84
Figura 24: Boceto botella CRISS.....	85
Figura 25: Boceto CRISS modificado.....	86
Figura 26: Boceto etiqueta CRISS.....	87

Figura 27: Contraetiqueta.....	88
Figura 28:Etiqueta CRISS final.....	89
Figura 29: Etiqueta y contraetiqueta con mediciones.....	90
Figura 30: Botella CRISS.....	91

## Índice Cuadros:

Cuadro 1: Diferentes tipos de consumo de vino en España.....	15
Cuadro 2: Principales preferencias de los consumidores en la elección del vino en diferentes países.....	16
Cuadro 3: Variaciones de los principales destinos exportadores de España.....	21
Cuadro 4: Relación entre el número de empresas y su volumen de facturación.....	23
Cuadro 5: Precio medio del vino exportado por países por litro.....	35
Cuadro 6: Variedades uvas tintas.....	41
Cuadro 7: Variedades uvas blancas.....	42
Cuadro 8: Total de litros de vino exportado en los diferentes países.....	43
Cuadro 9: Total de producción en función de las variedades.....	44
Cuadro 10: Porcentaje cantidades elaboración vino.....	45
Cuadro 11: Principales atributos del vino.....	46
Cuadro 12: Resumen de la VAN y TIR en los diferentes casos estudiados.....	66
Cuadro 13: Resumen de la VAN y TIR en los diferentes casos estudiados.....	69

# 1. Introducción:

En la actualidad las empresas están en una continua evolución. Constantemente se diseñan nuevos productos y se dan de baja otros tantos. Los gustos de los consumidores varían enormemente en el tiempo por eso resulta imprescindible para las empresas estar en una continua evolución.

Históricamente podríamos decir que España no ha sabido mantener esta evolución en lo que al ámbito vinícola se refiere. Dado que España es el país con más hectáreas de viñedo del mundo. Sin embargo no es ni el que más cantidad de vino produce ni el que más caro lo vende. (Rabobank 2013)

En el este proyecto vamos a tomar como referencia la empresa Bodegas Irache, la cual tiene una larga trayectoria profesional en el campo de la elaboración y distribución de vinos. No obstante llevaba unos cuantos años sin introducir ningún nuevo producto en el mercado.

En el siguiente proyecto además de explicar los procesos seguidos en el trabajo de marketing al crear e introducir un nuevo vino en el mercado, se explicará la situación actual del vino, tanto en España como en el mundo.

En este trabajo se detallan los pasos seguidos para desarrollar un nuevo vino. El nuevo vino a desarrollar se conocerá como CRISS y se trata de un crianza del 2011 constituido únicamente por la variedad tempranillo 100%.

Una de las razones por las que Bodegas Irache quiso introducir este producto en el mercado fue para abordar un mercado extranjero, el Reino Unido. Por esta razón se buscó un nombre fácil de pronunciar para los ingleses. Y además la marca busca rejuvenecer su catálogo con este nuevo producto, intentando buscar un público más joven y ampliar así su clientela.

Según un estudio de la Universidad Politécnica de Valencia titulado “Efectos complementarios en la reforma empresarial. Francisca Sempere Ripoll Y Jose Luis Hervás Oliver 2009. Existen diferentes tipos de innovaciones:

Tecnológicas y no tecnológicas. Las tecnológicas son tanto de proceso como de producto. Y las no tecnológicas son tanto comerciales como organizativas.

Por innovación no tecnológica se refiere a las dos definiciones que proporciona el Manual de Oslo (OCDE, 2005), es decir, la organización y la comercialización de las innovaciones. Inno - 391 >Ei 71 F. SEMPERE-RIPOLL / J. L. HERVÁS-OLIVER vación organizacional se define como «la aplicación de un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores»

Una innovación técnica o tecnológica se refiere a un nuevo producto o proceso, una innovación administrativa se refiere a las políticas de reclutamiento, la asignación de

recursos, y la estructuración de las tareas, la autoridad y las recompensas (Evan, 1966), o incluso los esfuerzos de marketing (Mol y Bir kinshaw, 2009; OECD, 2005).

En este caso la evolución llevada por Bodegas Irache es de producto (se modifican las características organolépticas del vino para que guste más en el mercado de destino, Reino Unido) y comerciales (diseño y creación de una nueva marca comercial y etiqueta).

## 2. Objetivos:

Los objetivos de este proyecto son los siguientes:

- Conocer la evolución tanto a nivel de producción como de consumo del vino a nivel mundial: mostrando los descensos y aumentos del consumo del vino en los diferentes países. Explicar la trayectoria del vino a nivel nacional así como los consumos medios, hectáreas de viñedo en el territorio nacional y la situación que ocupa nuestro país en el mercado internacional. Resumir los principales tipos de bodegas y vinos.
- Analizar de forma resumida las principales características de los países productores de vino: así como sus principales fortalezas y debilidades.
- Investigar las nuevas tendencias del mundo del vino: las nuevas tendencias de los consumidores, la necesidad de introducir nuevos productos en el mercado, lo que buscan los consumidores y describir en qué se fijan los consumidores a la hora de realizar la compra del vino. Se explicarán las razones que llevaron a la bodega a querer introducir en el mercado un nuevo vino.
- Describir la bodega en la cual se desarrolla el nuevo producto. Definir sus productos, instalaciones, trayectoria profesional y los cambios a llevar a cabo en el futuro. Detallar las etapas de desarrollo de CRISS (el nuevo vino a desarrollar por Bodegas Irache), así como la elección del nombre del producto, diseño de la etiqueta, elección del tipo de vino, cápsulas y textos de la contraetiqueta.
- Desarrollar un plan comercial a llevar por el producto, donde se detalla la orientación comercial.
- Análisis básico de rentabilidad del nuevo producto. Resumen del presupuesto de la creación del nuevo producto, así como los precios de las materias primas, mano de obra, gastos comerciales, de producción, distribución.

### 3. Breve descripción de la situación Actual del vino.

#### 3.1 El vino en el mundo:

La superficie vitícola mundial se estima en un total de 7.436.000 ha (OIV)

La producción mundial de vino es de 266 millones Hltrs (sin mosto ni zumos), el consumo se sitúa en 242 millones de los cuales más del 40% (103 mill) se comercializaron internacionalmente. (OIV 2011).

Tras el cese del programa comunitario de regulación del potencial de producción vitícola, el ritmo de reducción del viñedo en la UE se ha ralentizado de forma notable. Entre 2011 y 2012, la superficie de viñedo comunitaria disminuyó en 54.000 hectáreas, mientras que entre 2012 y 2013, solo se redujo en 19.000 hectáreas. En cuanto al viñedo no comunitario, los datos muestran un ligero aumento en 2013 de 19.000 hectáreas. En China y Sudamérica (excepto Brasil), la superficie de viñedo sigue aumentando. En cambio, Australia registra por segundo año consecutivo reducción en su viñedo. (ICEX 2014)

El 77,3% de la inversión mundial en vino importado fue responsabilidad de los 13 principales compradores (con un subtotal de 19.498 M€ y una tendencia ligeramente más negativa (-2,1%)). De esos 25.239,4 M€ mundiales, 4.340,9 M€ correspondieron a espumosos, 17.992,6 M€ a envasados, 2.830.5 millones de euros a graneles y BiB y 75,3 M€ a mostos. (OIV 2011).

Con unas estimaciones de consumo mundial de vino para 2013 estimadas por la OIV en alrededor de 238,7 millones de hectolitros, se aprecia un descenso respecto al año anterior de 2,5 millón de hectólitros (-1%). Además, 2012 destacó por un nivel bajo de producción, que marcó el nivel de consumo mundial de finales de 2012 y sobre todo de 2013. La corta producción de 2012 seguía a una serie de años con producciones modestas, por lo que las existencias a principios de la campaña 2012/2013 ya eran escasas. (ICEX 2014)

Los vinos se componen de tres grandes apartados: espumosos Precio medio 6.35€/L, vinos envasados en envases hasta 2L Precio medio 2.25€/L y vinos en envases de más de 2L Precio medio 0.60€/L. (OIV 2011).

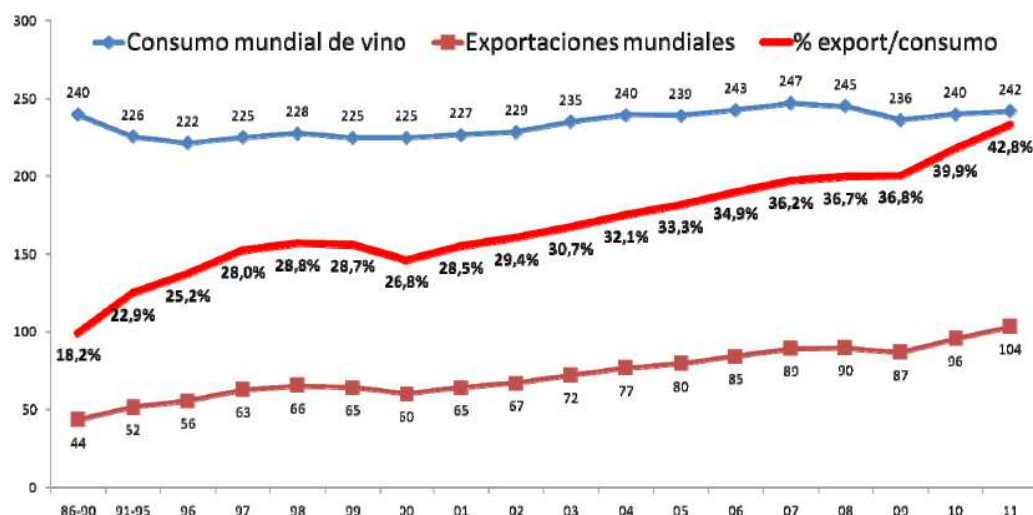


Fig 1: Cantidad en millones de litros del consumo del vino, exportaciones mundiales y % export/consumo en determinados periodos de tiempo.

Fuente: Situación actual del mundo del vino y recomendaciones de estrategia. Rabobank Internacional. Abril 2013. Carlos Gómez Arroyo.

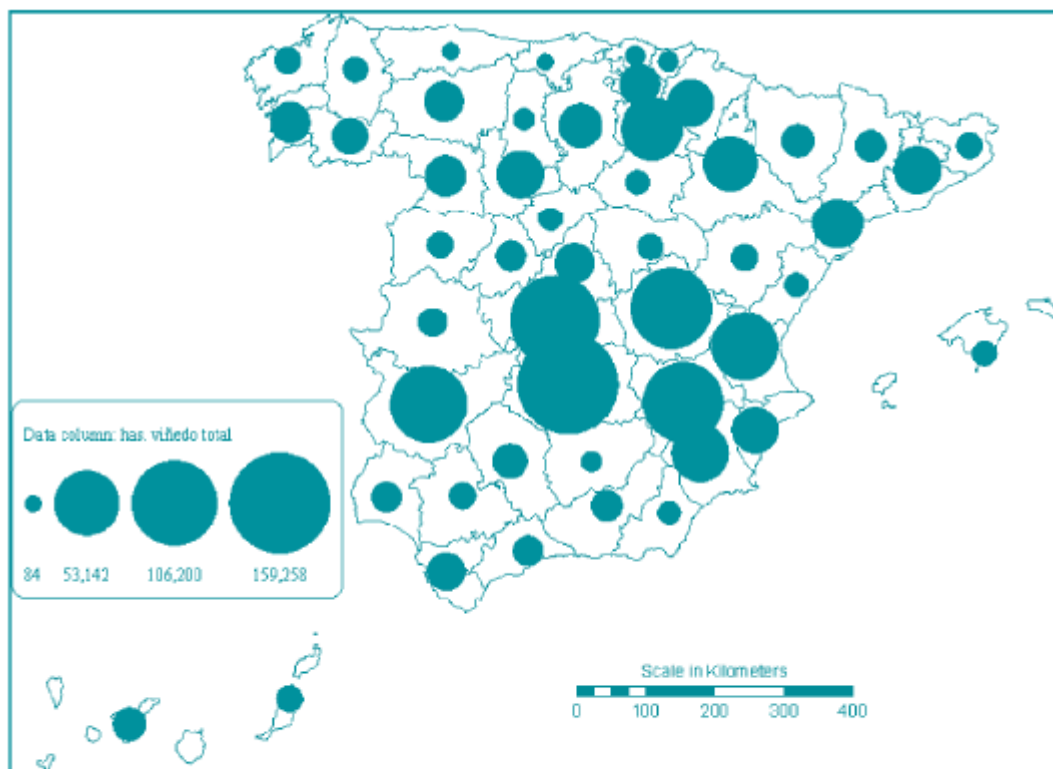
## 3.2 El vino en España

España ocupa un puesto muy importante en el mundo del vino. Es el país con mayor superficie de viñedo (1032 millones de hectáreas) y tercer productor mundial de vino (33.4 millones de hectolitros), únicamente superada por Italia (14.6 millones) y Francia (49.6 millones). (OIV 2011).

En las dos últimas décadas, viene reduciéndose una parte creciente de la producción anual, por eso a la bodegas españolas no les queda otro remedio que vender a terceros países. Actualmente España ocupa el segundo puesto como exportador, solo por detrás de Italia. (OIV 2011).

Según el último *Anuario de Estadística* del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2012), en el año 2021 la vid, que se encuentra presente en todas las provincias españolas, ocupa el 5.8% de los 17.2 millones de hectáreas correspondientes a las tierras cultivadas. (OIV 2012).





Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente; *Anuario de Estadística (2010-2011)*.  
Elaboración propia.

Fig 2: Superficie provincial del viñedo en España en Ha.

La industria vitivinícola supone un gran porcentaje en la industria alimentaria española. Por ello es muy importante el diseño de la PAC y el comercio mundial.

Las empresas vitivinícolas en España suelen ser de carácter pequeño. Según el DIRCE (INE), en Enero de 2011 había 4083 empresas, de las cuales el 84.35% tenían menos de 10 asalariados, el 14.03% tenían entre 10 y 50 asalariados, y solo el 1% tenían más de 50 asalariados. (INE 2012)

En el año 2010, en los hogares se consumió el 47.2% del vino, mientras que el resto es consumido fuera del hogar, en el canal HORECA.

Cada vez tienen más importancia los vinos con DOP (Denominación de origen protegida). El número de estas indicaciones geográficas ha aumentado de 29 en el año 1982 a 83 en el año 2011.

Los vinos son los únicos productos en España que no se rigen únicamente por los criterios de precio y utilidad. Estos incorporan nuevos valores, atributos y cualidades, como son su procedencia geográfica, su sostenibilidad ambiental, su estatus público, sus efectos beneficiosos sobre la salud, o su contribución a la cohesión social.



Fig 3: Gráfica que representa la evolución del consumo de vino en España.

Fuente: Situación actual del mundo del vino y recomendaciones de estrategia. Rabobank Internacional. Abril 2013. Carlos Gómez Arroyo.

### 3.3 Resumen de los principales tipo de Bodegas en España

Actualmente en España conviven 4 tipos principales de bodegas, ligados a las cuatro grandes etapas de evolución del sector:

- Paisaje artesanal, dominado por instalaciones subterráneas. Con un viñedo parcelario intercalado entre otros cultivos.
- Un paisaje industrial, ocupado por bodegas de gran envergadura, construidas en las periferias urbanas acompañadas de algunas parcelas de viñedo.
- Paisaje emergente de la bodega icono, donde esta ha sido diseñada a modo de obra de arte por un arquitecto de renombre. Resulta ser un gran reclamo turístico.

Históricamente la gran mayoría de bodegas españolas estaban orientadas para la producción a granel. Y con una escasa inversión en marketing. Los vinos y bodegas solían tener un escaso valor artístico y arquitectónico.

En la actualidad esto se está invirtiendo. Cada vez es más frecuente que las bodegas tengan un vino de autor o incluso una colección entera. A su vez también se les está dando muchísima importancia al marketing. Prácticamente todas las bodegas organizan visitas guiadas. O invierten cada vez más dinero en ferias, patrocinios, publicidad, mejora de sus webs y en la medida de lo posible adecentar las bodegas para abrirlas al público.

Este cambio se debe a que el vino está evolucionando, está pasando de ser un artículo básico de nuestra alimentación a estar considerado como un artículo de lujo. El consumo de vino en litros por persona y año está disminuyendo, cada vez se bebe menos vino en las comidas, en nuestros hogares, bares y restaurantes.

En cambio el vino que consumimos cada vez es de más alta calidad y demandamos vinos más elaborados. Así mismo damos mucha importancia a bodega así como su historia, etiqueta... Este es uno de los principales motivos que ha obligado a las bodegas a abrir sus puertas al público y darse a conocer.

Cada vez las bodegas están presentes en más actos sociales, ferias. Incluso muchas de ellas tienen restaurantes y organizan bodas y demás fiestas.

## 4 Principales tendencias en el mercado del vino:

### 4.1 Cambios en el perfil del consumidor

En los últimos años se han dado una serie de cambios en los hábitos de vida de la sociedad que han afectado al mundo del vino.

Aunque el mercado doméstico sigue una trayectoria declinante, la oferta parece cada vez más segmentada. Ha aumentado el número de demarcaciones geográficas y de bodegas productoras.

Además, los consumidores cada vez exigen una estrategia productiva y comercial menos genérica y más orientada a nichos concretos de clientes. Recientemente han surgido nuevos vinos como pueden ser los de los de autor, mucho más arraigados a la tierra.

Perfil de consumo	Total consumidores (%)	Consumo anual (mill. de litros)	Consumo total (%)	Gasto total (%)
Tradicional	6,9	52,8	10,3	9,2
Urbanita inquieto	7,6	51,6	11,1	11,3
Trendy	26,4	37,5	27,9	29,5
Rutinario	21,5	35,5	21,6	20,1
Ocasional interesado	24,5	32,4	22,4	23,0
Social	13,0	18,7	6,9	6,8

Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino (2009): *Genoma del consumidor de vino en España*, p.11.

Cuadro 1: Muestra los diferentes tipos de consumo de vino en España (2009)

Esto junto a las nuevas leyes como el carnet por puntos, el aumento de controles de alcoholemia. Y la consiguiente crisis económica que ha reducido la frecuencia de visitas a restaurantes. Ha hecho que se produzca un considerable descenso en el consumo del vino.

En los últimos años crece el consumo de los países que no producen vino, y disminuye el de los países que si lo producen. El 43% del vino producido con DOP comercializado en el año 2010-2011, se exportó a países extranjeros. Según el MAGRAMA fueron: Alemania 22.6%, Reino Unido 20.2%, EEUU 9.5%, Países bajos 6.7% y Bélgica 5.8%. (Cajamar)

Además no en todos los países el consumidor tiene las mismas preferencias. En la siguiente tabla publicada en *Cómo dirigir una Bodega*, Enrique Valero y Olegario Llamazares lo explica claramente:

<b>España</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Estados Unidos</b>
Denominación de Origen	Precio	Marca
Color del vino	Marca	Precio
Marca/Bodega	País/Región de origen	Recomendaciones de amigos
Precio	Recomendaciones de amigos	Etiquetado Botella
Categoría del vino	Promociones/degustaciones	Tipo de uva
Recomendaciones de amigos	Etiquetado Botella	País/Región de origen
Tipo de uva	Recomendación personal tienda	Opiniones de expertos del vino
Etiquetado Botella	Opiniones de exportes del vino	Promociones y degustación
Promociones/degustaciones	Tipo de uva	Recomendación personal tienda
	Crianza	Crianza

Cuadro 2: Principales preferencias de los consumidores en la elección del vino en diferentes países.

Fuente: Nielsen (2009)

## 4.2 Balance vitivinícola español



Fig 4: Gráfico que muestra el balance vitivinícola español (2012)

Fuente: Federación española del vino. Asamblea General de la FEV - Madrid, 17 abril 2012.

Las exportaciones han ido aumentando año a año con la excepción del año 2009. Pero podemos decir que su crecimiento ha sido sólido.

Gracias a las exportaciones la mayoría de bodegas españolas ha podido hacer frente a la enorme crisis económica. Dado que en ámbito nacional además de una fuerte caída de las ventas ha habido una fuerte bajada de los márgenes de beneficio. Siendo indispensable para las bodegas buscar otras fuentes de ingresos como han sido la apertura de otros mercados o la búsqueda de otras formas de negocio como son las visitas guiadas, catas dirigidas organización de bodas y demás actos festivos o incluso comercializando más productos como puede ser además de la venta de vino la de aceite, conservas, pacharán o demás productos relacionados con la zona donde está ubicada la bodega. Un ejemplo de esto es Bodegas Irache, que además de dedicarse a la venta y distribución de vino recientemente a incorporado a su catálogo más productos como son espárragos, pimientos, aceite y pacharán. Y cuenta con un comedor en sus instalaciones donde se organizan catas y comidas de origen festivo.

Inicialmente se creía que una de las razones de la disminución del consumo del vino había sido el aumento de la industria cervecera, su principal competidor. Se decía que el aumento de la cerveza había sido posible dado que esta industria estaba mucho más concentrada que la del vino, y tenía un mayor poder de distribución. Pero este argumento no es válido dado que esta concentración se da en más países de la unión europea donde el consumo de cerveza está disminuyendo y aumentando el de vino.

Otra ventaja de la cerveza frente al vino es que las cerveceras tienen consumidores con un elevado poder de fidelidad. En cambio los consumidores de vino intentan buscar vinos diferentes para experimentar aromas y sabores nuevos.

Otro factor que actúa en contra del vino es los todo-incluido, donde los hoteles se ven obligados a comprar vino de baja calidad o incluso a ofrecer sangría a los turistas.

España ha ocupado en los últimos años una posición privilegiada dentro del mundo del vino. Según un estudio publicado en *“La economía del vino en España y en el mundo”*. Raúl Compés López, Juan Sebastián Castillo Valero (2014), esto se debe a las siguientes razones:

- Incorporación de personal técnico y especializado en comercio exterior en gran cantidad de bodegas.
- Medidas públicas de apoyo a la internacionalización de las ventas.
- Formación de potentes grupos alimentarios.
- Aumento de la reputación de la variedad *Tempranillo*.
- Introducción de variedades mejorantes con gran respeto internacional (merlot, chardonnay, cabernet saugvinon, saugvinon blanc).
- Mejora de la presentación del producto
- Vinos con muy buena relación calidad-precio.

Dentro del ámbito nacional, en los últimos años se están produciendo muchos cambios tanto culturales como sociales. Esto está teniendo una gran repercusión en el mercado del vino, los cambios más importantes son:

1. Dinero:
  - a. Moderación en el incremento de ingresos: la inmensa mayoría de las familias han disminuido su poder adquisitivo. Por consiguiente disminuye su gasto en vino
  - b. Incremento del gasto en el hogar.
2. Tiempo:
  - a. Envejecimiento de la población.
  - b. Cambio en la composición del hogar.
  - c. Cambio en el rol de la mujer.
3. Salud:
  - a. Mayor atención a la salud: Cada vez cuidamos más la alimentación
  - b. Longevidad.
  - c. Obesidad: Importancia de la dieta mediterránea
  - d. Distintos estilos de vida: Cambian nuestros hábitos de vida y se reduce el tiempo empleado en las comidas. Practicamente no consumimos vino entre semana.
4. Satisfacción:
  - a. Estilo de vida más estresante: Cada vez disponemos de menos tiempo para nosotros y empleamos menos tiempo

- b. Ocio: Necesidad de escapar del día a día.
- 5. Mundo:
  - a. Atención a temas relacionados con sustainability.
  - b. Evidencia de un cambio de clima: Somos más susceptibles a productos ecológicos, a productos que utilizan materias recicladas.

### **4.3 Resumen de los factores generales y de las realidades actuales del vino:**

Según un estudio publicado *“La economía del vino en España y en el mundo”*. Raúl Compés López, Juan Sebastián Castillo Valero (2014). Resume los grandes cambios en el vino se pueden caracterizar por estos factores:

1. Volatilidad de divisas y aparición de nuevas monedas fuertes: Las diferentes representan un inconveniente a la hora de la exportación. Dado la creciente entrada en el mercado de países productores de vino con unas divisas más bajas al Euro, por consecuencia se ha provocado una disminución de precios al existir un aumento de demanda.
2. Variación de los precios de materia prima: El vino es un producto muy artesanal. Depende del campo y por consecuencia es susceptible de la meteorología, plagas... La cosecha puede variar hasta un 30% en diferentes añadas. Y este cambio no se puede reflejar en el PVP, dado que el consumidor no está dispuesto a asumir variaciones de precio tan grandes. Por consiguiente algunos años se llega a vender por debajo del precio de coste.
3. Importancia de los formatos: Cada vez el consumidor es más susceptible y le da más importancia al formato de vino, (tamaño de la botella, BiB...). Por consecuencia cada vez es más común que las bodegas trabajen con varios tipos de botellas dependiendo del vino a embotellar. Con el principal objetivo de lograr que los vinos tengan una mayor diferenciación.
4. Mayores diferencias sociales: Ha disminuido la “clase media” y por consecuencia se consume menos vino. Desde el inicio de la crisis económica en el año 2007, ha disminuido el nivel adquisitivo de los españoles, al considerarse el vino un artículo de lujo, está siendo cada vez más prescindible en la cesta de la compra. Según una publicación de la Guía Peñín *“La triste realidad del consumo de vino en España”* Publicado en octubre de 2014. El consumo de vino por persona y año en nuestro país ha disminuido un 15% en los últimos 12 años. (OIV)

5. Caída del consumo: crisis y paro. Junto con el desplome del canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) se ha incrementado el descenso del consumo de vino. En la actualidad, en nuestro país se consume el 37% del vino mediante este canal de distribución, según una publicación en la semana vitivinícola publicado el 28 de Junio de 2014.
6. Cambio de hábitos en la cesta de la compra: Recientemente numerosos estudios confirman que cada vez consumimos menos vino. Pero este es de más alta calidad. El vino está dejando de ser un alimento cotidiano en nuestra dieta y se ha transformado en un elemento de lujo.

#### 4.4 Comercio Internacional:

Según un estudio publicado en el mismo libro, *“La economía del vino en España y en el mundo”*. Raúl Compés López, Juan Sebastián Castillo Valero 2014. En el Comercio Internacional se abarcan varios temas. Estos incluyen varios aspectos. A continuación se resumen algunos de los más relevantes:

1. Esfuerzo exportador en los últimos años: Prácticamente todas las bodegas cuentan con un departamento centrado únicamente en la exportación. En el último año el volumen exportado supuso 2.256 millones de litros (OeMV). Cada vez hay más presencia de vinos españoles en ferias internacionales a la vez que empieza a ser común que muchos premios internacionales acaben en manos españolas.
2. Protección estatal en algunos países: Existen restricciones a la hora de exportar vino en algunos países. Ej Noruega. En el que todas las bebidas alcohólicas se venden por medio del gobierno. Y únicamente se puede vender una pequeña cantidad a particulares, dificultando así la venta a minoristas y la apertura a nuevos clientes.
3. Concentración de nuestras exportaciones en la UE (73%) (OIV): La gran mayoría de nuestras exportaciones están orientadas al mercado común. Pero cada vez más bodegas se centran en el mercado asiático y americano. Creciente en los últimos años. Un buen ejemplo es China, el cual se está convirtiendo en el gran consumidor de vino tinto del mundo. La consultora IWSR realizó un estudio para la feria del vino Vinexpo, celebrada en Hong Kong donde dictaminó que el coloso asiático había consumido 1.865 millones de botellas en el año 2014.



4. Imposibilidad de muchos PYMES para abordar mercados lejanos: Dado que la gran mayoría de bodegas españolas son de pequeño tamaño (tienen menos de 10 trabajadores), por consiguiente les resulta difícil afrontar los elevados costes que supone abordar los mercados lejanos.

<b>Export España</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Francia	18.9%	18.8%
Alemania	12.6%	12.0%
Italia	11.8%	11.9%
Portugal	11.2%	11.2%
UK	8.7%	8.5%
Holanda	5.1%	4.8%
Bélgica	2.7%	2.9%
Polonia	2.0%	2.0%
UE	73.0%	72.1%
USA	3.1%	3.3%
Resto del mundo	23.9%	24.6%

Cuadro 3: Variaciones de los principales destinos exportadores de España

Fuente: Nielsen 2013

Las exportaciones han incrementado 0.9% en UE pero han disminuido tanto en USA como en el resto del mundo en el año 2010 respecto al 2009. (OIV 2010)

## 4.5 Nuestras principales debilidades:

### 1. Producción:

- a. En 2010 gran volumen de exportación de vino de mesa. A precios muy bajos. El principal inconveniente del vino de mesa es que no está regulado por ningún órgano, por consiguiente suele ser vino de peor categoría. Históricamente a España se le caracteriza por exportar vino de mesa, y no se le ha reconocido tanto por los vinos de más calidad. Aunque esto está cambiando en los últimos años.
- b. En 2012 se produce el efecto contrario. Debido a la escasez de la cosecha del 2011.

### 2. Desafíos:

- a. Consumo interno en caída libre: Disminuye el consumo de vino per capita, hasta la escandalosa cifra de solo 12l por persona y año.
- b. Incrementar volumen de exportaciones de vino embotellado: Mejorando así la imagen de vino español
- c. Reducido sustento de la marca a nivel internacional salvo excepciones.
- d. Precios.
- e. Marco legal hostil a efectos de consumo: Aumento controles de tráfico, la entrada en vigor del carné por puntos supuso un
- f. Tamaño y volumen necesario para afrontar algunos mercados y dar respuesta a la gran distribución: Muchas bodegas de pequeño tamaño no pueden hacer frente a la inversión necesaria para abordar nuevos mercados

### 3. Falta de consolidación de nuestras bodegas:

- a. Creación desmesurada de nuevas bodegas en los últimos años. ¿Para qué?
- b. Muchas bodegas se han creado al amparo de la fragmentación de las DO y la exclusividad de España en cuanto al consumo de vino fuera del hogar. (Actualmente disminuyendo en caída libre).
- c. Estructuras financieras insuficientes, incluso apalancadas: Las bodegas están encontrando demasiados impedimentos a la hora de financiarse
- d. El sector del vino está principalmente formado por empresas pequeñas: Solo el 18% de las empresas facturan el 51% del total.

Número de empresas	Volumen de facturación
9	>100 M €
9	<100M € y> 50M €
24	<50M € y> 25M €
55	<25M € y> 10M €
323	< a 10M €

Cuadro 4: Relación entre el número de empresas y su volumen de facturación

Fuente: Elaboración propia

No se entiende como el esfuerzo realizado en los últimos años por las bodegas tanto en la mejora del cultivo de la vid como en la elaboración del vino y en la comercialización no se ve correspondido por el consumidor.

Uno de los principales problemas de las denominaciones de origen es la falta de notoriedad de muchas de ellas, hasta dentro del ámbito geográfico donde se producen, ya que las bodegas son normalmente pequeñas y sus marcas tienen una escasa repercusión (Marinez-Carrasco, 2002)

## 4.6 Por qué descende el consumo de vino en España:

Según José María Peñín, uno de los principales críticos de nuestro país en todo lo relacionado al mundo del vino dijo en el año 2011: *“El vino ha dejado de ser un producto alimentario y por tanto cotidiano. Todo lo cotidiano es un reflejo casi instintivo de consumo más allá de los gustos.”* Para entender la importancia del consumo de vino en el pasado hacemos referencia a las palabras de Pasteur: *“el vino es la más sana e higiénica de las bebidas”* Entendemos como higiénico al peligro que existía en el pasado respecto a la salubridad del agua. Y con el vino se solventaba este problema. Hoy en día esto ya no tiene cabida, por eso el vino ha pasado a considerarse un artículo de lujo. Y es consumido cada vez en menos ocasiones.

A principios de los años ochenta, la calidad del vino diario no se cuestionaba, dado que se trataba de una bebida que en su mayor parte se mezclaba con gaseosa por la necesidad de ingerir la cantidad equivalente a la del agua. Todavía no existía la cada vez más popular “cultura del vino”.

Además antes se bebía más vino porque este tenía menos grado alcohólico ya puede ser porque se aguaba en la planta embotelladora o en la taberna.

En el año 1972 en España se consumían 72litros de vino por persona, mientras que en el año 2009 se consumen en nuestro país tan solo 22 litros por persona. (OIV)

El consumo de alcohol era muy elevado, y el vino tenía un papel decisivo. Lo que llama la atención es que actualmente el consumo de vino en España sea inferior al de países sin una tradición vinícola. Es más, el consumo de vino está aumentando en estos

países. Esto probablemente se deba a que no se ha sabido promocionar el vino en los jóvenes.

- La cerveza, el gran competidor. En España el consumo de cerveza es superior al de alcohol. Para poder competir, el vino está usando elementos contra la cerveza, como los vinos muy refrigerados como blancos y rosados. Pero muchas denominaciones de origen ponen trabas a la hora de elaborar nuevos vinos. Como es el caso de Navarra, donde el consejo regulador no permite la elaboración de vinos espumosos, o de rosados con muy poco color, ambos productos elaborados por bodegas francesas e italianas y que están haciéndose un hueco en el mercado muy importante.
- El vino, un producto muy complejo. Ha pasado de ser un producto muy poco complejo, a uno muy refinado. En ocasiones este exceso de sofisticación hace dudar al consumidor a la hora de elegir que vino tomar.
- El vino se asocia demasiado a la comida. Apenas se promociona el consumo del vino sin estar ligada a la ingesta de comida. Sería necesario promocionar el consumo de vino en diferentes circunstancias. En este apartado ha hecho mucho daño la entrada en vigor del carné por puntos, limitándonos el tomar vinos prácticamente al fin de semana.
- No se les educa adecuadamente a los jóvenes en el mundo del vino. Estos deberían empezar por el consumo de blancos y rosados. En cambio en España se les suelen ofrecer tintos, dado que goza de más categoría. A esto se le suma las grandes campañas publicitarias llevadas a cabo por las empresas cerveceras, donde disuaden a los jóvenes a tomar cerveza en vez de otras bebidas alcohólicas.
- Las mujeres no gozan de demasiada presencia en este mundo. No debería ser así, dado que estas tienen cada vez más importancia en la compra del vino.
- Los nuevos medios de comunicación. Actualmente internet es un medio más dedicado a la información del vino que a su compra.
- Vino y turismo. Cada vez más clientes vienen a visitar bodegas, realizar catas... Concretamente en Bodegas Irache se ha pasado a realizar visitas guiadas únicamente el fin de semana a realizarlas de lunes a sábado debido al aumento de demanda.

- La restauración debe cuidar más los vinos. Un producto no perecedero no debe tener una diferencia tan alta entre el precio de compra y el de venta. La mayoría de hosteleros triplican el precio del vino de la carta. Y cuando lo venden por copas le ponen el mismo precio a cada copa que el importe total de la botella.

## 5 Breve introducción al consumo mundial:

El consumo mundial de vino sigue en descenso en los países productores desde principios de siglo. En cambio el consumo de vino se encuentra en auge. En la siguiente gráfica se puede apreciar la variación del consumo mundial de vino.

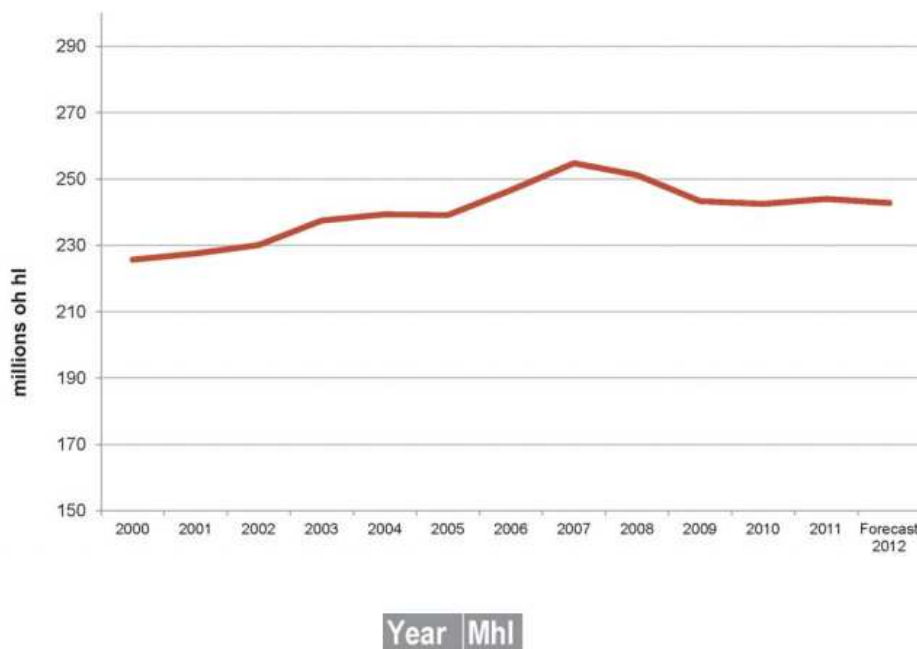


Fig 5: Consumo mundial

Fuente: International organisation of vine and wine 2012

A continuación se detallan las principales características que condicionan el consumo mundial:

1. Reducción en los stocks finales:
  - a. Producción mundial a la baja debido a unos años de mala cosecha en Europa.
  - b. Excedentes de stocks globales de vino en Europa en un punto de bajo histórico.
  - c. Aumento del precio de la uva y vino a granel, que aumentan el coste de producción.

- d. Esto está afectando especialmente al segmento de vinos de precios bajos.

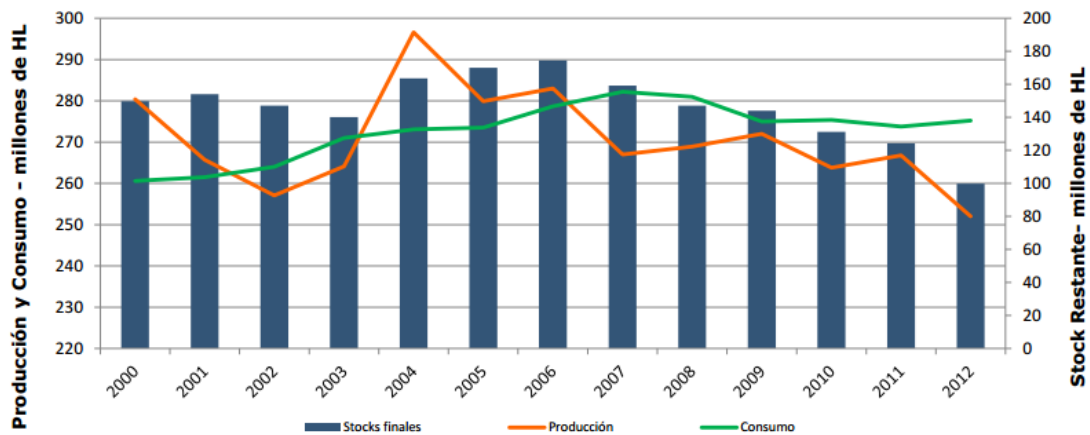


Fig 6: Muestra la relación entre los stocks finales, producción y el consumo.

Fuente: La economía del vino en España y en el mundo. Raúl Compés López, Juan Sebastián Castillo Valero

## 2. Incremento en los precios de la materia prima:

- La reducción de la producción está causando un incremento de los costes de la materia prima.
- El consumidor no está dispuesto a pagar el aumento de estos costes. Pudiendo estos en variar hasta un 30% de año en año.
- Márgenes en bodega en general a la baja. Hoy en día se produce prácticamente a precio de coste. El beneficio se ha reducido hasta su mínima expresión
- Grandes superficies promueven su propia marca, aumentando así la presión sobre los márgenes del sector. La mayoría de los grandes hipermercados están reduciendo los números de referencias en sus estanterías, por consiguiente aumenta la competencia entre las bodegas y por consiguiente disminuyen los precios así como los márgenes en perjuicio de las bodegas.

Todos estos factores están generando una reducción en la producción.

## 3. Debilidad en la economía mundial:

- El consumidor español cada vez consume menos vino y es más sensible al precio.
- El consumo en Italia, Francia y España cae un 16% de 2006 a 2011.



Fig 7: Gráfica que representa el consumo de litros en Europa

Fuente: La economía del vino en España y en el mundo. Raúl Compés López, Juan Sebastián Castillo Valero 2013

## 5.1 Resumen de la situación y desafíos de los principales países productores:

Una publicación en *Situación actual del mundo del vino y recomendaciones de estrategia*. Rabobank Internacional. Abril 2013. Carlos Gómez Arroyo, explica brevemente los principales países productores de vino y su situación actual.

1. Australia:
  - a. Situación:
    - i. Sobre producción resultante, erosión de la Marca Australia.
  - b. Desafíos:
    - i. Recuperar su imagen Premium.
2. Argentina:
  - a. Situación:
    - i. Consumo interno a la baja.
    - ii. Incremento de las exportaciones de vinos de mayor precio.
    - iii. Caída de las exportaciones de vino embotellado de más bajo precio.
  - b. Desafíos:
    - i. Inflación
    - ii. Devaluación del peso argentino. (Positivo)
3. Chile:
  - a. Situación:
    - i. Producción y precio de materia prima en aumento.
    - ii. Incremento de exportación de vino a granel.
  - b. Desafíos: Exportación de vino embotellado.

4. Nueva Zelanda:
  - a. Situación:
    - i. Baja cosecha en 2012.
    - ii. Crecimiento de ventas a granel.
  - b. Desafíos:
    - i. Su principal mercado en ventas es el vino embotellado, pero se encuentra con precios a la baja por la baja fuerza de su moneda.
5. EE.UU:
  - a. Situación:
    - i. Mercado doméstico creciendo y moneda débil. (Positivo)
    - ii. El mercado doméstico representa el 85% de las ventas. Exportaciones mayoritariamente a Canadá.
    - iii. Precios del vino embotellado exportado en aumento.
  - b. Desafíos:
    - i. Descenso de las exportaciones a granel en 2012 por una mala cosecha en 2011.
    - ii. Las bodegas se está centrando en la compra de viñedos, el precio de estas tierras se ha duplicado en los últimos años.
6. Francia:
  - a. Situación:
    - i. Exportaciones aumentando tanto en volumen como precio.
    - ii. EE.UU es su principal mercado, aunque Asia está cogiendo fuerza.
  - b. Desafíos:
    - i. Altos precios
7. Italia:
  - a. Situación:
    - i. La exportación disminuyo en 2012 debido al descenso en producción.
    - ii. Incremento de los precios gracias a la escasez de producción.
    - iii. Incremento de las exportaciones de vinos espumosos.
  - b. Desafíos:
    - i. Relación calidad/precio.

El mundo del vino se encuentra en continua evolución. Por eso es tan importante conocer la situación actual de los principales países productores como la de los nuevos mercados.

El mantenimiento del consumo del vino ha evitado su desplome debido al aumento en las exportaciones. Para ello las bodegas han realizado esfuerzos titánicos en abordar nuevos mercados.



A continuación se resumen las principales características de estos mercados.

## 6 Nuevos mercados:

Una publicación en *Situación actual del mundo del vino y recomendaciones de estrategia*. Rabobank Internacional. Abril 2013. Carlos Gómez Arroyo, nos explica brevemente los nuevos mercados actualmente disponibles para el mundo del vino. Y nos da unas pautas acerca de cómo las bodegas deberían abordar estos mercados.

1. Reino Unido:
  - a. Situación:
    - i. Las grandes superficies se aprovechan de los excedentes del pasado para reducir costes.
    - ii. Con la nueva situación de stocks las bodegas están intentando aumentar precios para aumentar márgenes.
    - iii. El 70% de los consumidores ingleses eligen el vino preferiblemente por el precio.
    - iv. El 54% del valor de una botella corresponde a impuestos.
  - b. Oportunidad:
    - i. Volumen
    - ii. Imagen
2. EE.UU:
  - a. Situación:
    - i. Tamaño 330 millones de cajas.
    - ii. En 2011 se registra un descenso de la confianza del consumidor.
    - iii. Las grandes bodegas americanas están aumentando su cuota en el mercado importando vino a granel de otros países (Chile, Argentina, Australia...) para después embotellarlo bajo sus marcas ofreciendo así una gran variedad de productos.
  - b. Oportunidad:
    - i. En este mercado se requiere volumen y un distribuidor fuerte.
    - ii. El mercado latino ofrece una gran oportunidad.
3. Alemania:
  - a. Situación:
    - i. Tamaño: 2 billones de litros.
    - ii. 50% del vino es marca propia de los supermercados.
    - iii. El 70% de los vinos tiene un PVP inferior a 3€/litro.
  - b. Oportunidad:
    - i. Crecimiento del segmento.
4. Mercados nórdicos:
  - a. Situación:
    - i. 480 millones de litros.

- ii. Crecimiento del 19% entre 2005-2010.
    - iii. Monopolios estatales reducen la presión sobre los precios.
  - b. Oportunidad:
    - i. Precios altos.
- 5. China:
  - a. Situación:
    - i. El volumen de vino importado representa un 10% del total, y actualmente está aumentando.
    - ii. Francia dispone de una posición dominante, debido a que tiene vinos icónicos y de bajo precio.
    - iii. Cambio de preferencias entre los jóvenes de clase media.
    - iv. El crecimiento económico hace más alcanzable los vinos importados.
    - v. Consumidores chinos motivados por el estatus e imagen occidental.
  - b. Oportunidad:
    - i. País grande con ganas de productos occidentales a buen precio.
- 6. Canadá:
  - a. Situación:
    - i. Mercado pequeño.
    - ii. Distribución difícil.
    - iii. Costes de promoción.
    - iv. Altos precios.
  - b. Oportunidad:
    - i. Consumo de vino 400 millones de litros. Ha aumentado un 30% en los últimos 5 años. Se espera que el crecimiento se prolongue.
    - ii. El crecimiento crece más rápido en valor que en volumen.
    - iii. El 75% de los vinos tienen un PVP elevado.
- 7. Rusia:
  - a. Situación:
    - i. Mercado muy sensible a precios.
    - ii. Mercado volátil.
    - iii. Poca transparencia.
    - iv. Dificil acceso a canales de distribución confiables.
  - b. Oportunidad:
    - i. Mercado grande. 1 billón de litros.
    - ii. Mercado abriéndose a nuevos proveedores.
    - iii. Apoyo oficial al consumo de vino.
- 8. México:
  - a. Situación:
    - i. Consumo limitado.
    - ii. Acceso a la distribución.

- b. Oportunidades:
  - i. Creciendo el consumo de vino.
  - ii. Población grande.
  - iii. Buenas perspectivas económicas.
  - iv. Buena imagen de España.
  - v. El mercado está dispuesto a pagar más por un vino español.
- 9. Brasil:
  - a. Situación:
    - i. Mercado muy protegido.
    - ii. Chile, Francia e Italia se encuentran muy bien posicionados.
  - b. Oportunidades:
    - i. Consumo de vino en crecimiento.
    - ii. Gran población
    - iii. Buenas perspectivas económicas.

## **7 Pequeñas recomendaciones de las bodegas para abrirse paso en los nuevos mercados:**

A continuación enumeramos algunas de las recomendaciones que las bodegas podrían llevar a cabo para abrirse paso en los mercados, tanto los tradicionales como ampliar nuevos.

- Concentrar esfuerzos en marcas clave: A la hora de intentar penetrar en nuevos mercados no es muy aconsejable hacerlo con un catálogo demasiado amplio de productos, dado que aparte del enorme coste que supondría dar a conocer tantos productos, en muchos casos acabamos confundiendo al consumidor. Es más recomendable abordar los mercados con pocos productos (en Bodegas Irache no suelen hacerlo con más de tres) y centrar todos los esfuerzos en darlo a conocer.
- Enfoque en mercados clave. Salir de mercados poco rentables: Es casi tan importante la elección de los mercados como de los productos.
- Innovación de productos, vinos con gas, bajo en alcohol... A esto hay que añadir los impedimentos que tienen los consejos reguladores de muchas denominaciones de origen.
- Innovación en envases: Back in box, botellas de diferentes formas y tamaños...
- Atención a la calidad:
  - Evitar el “Yo vendo lo que produzco”, enfocarse en el cliente.
  - En USA piensan que los españoles somos capaces de producir los mejores y peores vinos. Dado que teníamos fama de producir vino a granel, pero en los últimos años las bodegas españolas han optenido premios de prestigio mundial. Aunque sigue habiendo muchas diferencia entre bodegas.

- Estableces nexos de unión en mercados de exportación:
  - Seriedad.
  - Invertir en el distribuidor final.
- Tamaño o masa crítica:
  - Mínimo tamaño para ir a USA 3000 cajas.
  - Volúmenes y variedades de vino.
  - Mejora en capacidad financiera.
  - Afrontar mercados.
- Reducir costes:
  - En la elaboración.
  - Mejorar rendimientos en viña.
- Disminuir activos.

Todas las bodegas, incluso las que no se apoyan en distintivos geográficos oficiales tienen que intentar salir de la producción asociada a la industrialización, y producir productos únicos y de calidad. Esto les permitirá vender sus vinos a más alto precio, lo que les brindará a las bodegas un mayor margen de beneficio. De esta forma podrán hacer frente a las inversiones necesarias, que en los últimos años han disminuido drásticamente.

Un claro ejemplo de esto es el caso de Álvaro Palacios con su bodega l'ermita, que cuenta con una producción de unas 1000 botellas anuales. Pero que ha conseguido diferenciar tanto su producto que alcanzan precios de hasta 1000€

**Gráfico 1. Inversión neta de activos materiales en la industria española de elaboración de vinos (1993-2009)\*. En millones de euros**

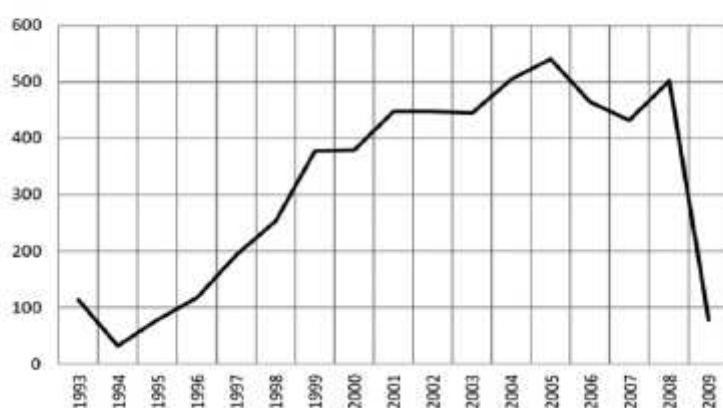


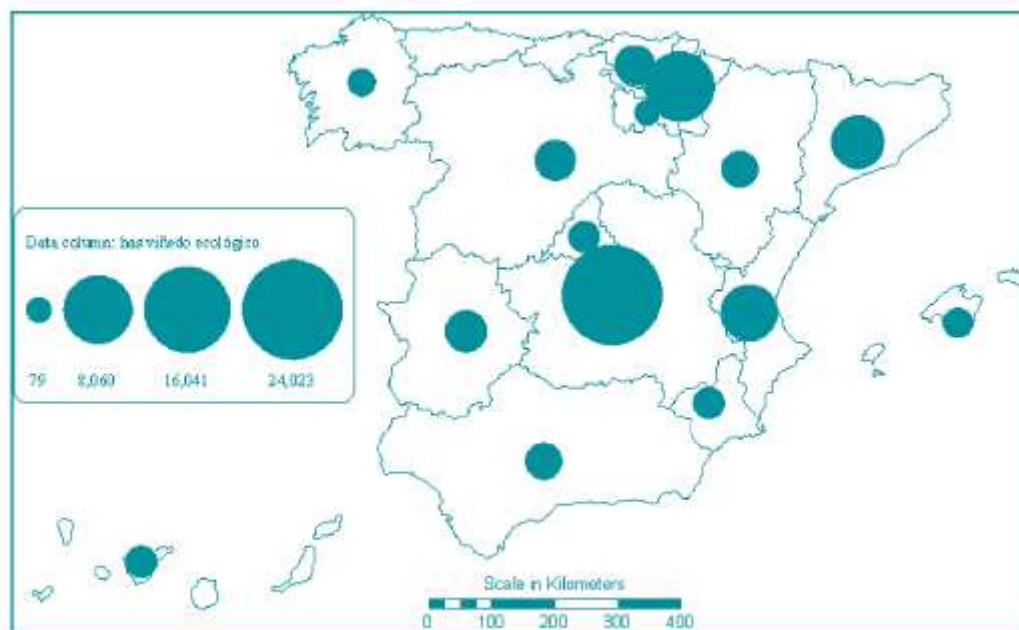
Fig 8: Gráfica que representa la inversión de activos materiales en la industria española de elaboración de vinos en un periodo en millones de Euros

Fuente: Situación actual del mundo del vino y recomendaciones de estrategia. Rabobank Internacional. Abril 2013. Carlos Gómez Arroyo

También es imprescindible cambiar la imagen que se tenía del vino hasta 1980, como una bebida rústica y anticuada. Y darle un aspecto más moderno, saludables introducirlo en la dieta mediterránea y ensalzar algunos de sus componentes como el resveratrol, beneficioso por sus cualidades antioxidantes.

Las bodegas se esfuerzan en sacar nuevos vinos al mercado, un ejemplo es el vino ecológico. En los últimos años una gran cantidad de bodegas cuentan con este tipo de productos.

En esta gráfica de puede ver la superficie de viñedo ecológico por comunidades autónomas.



Fuente: INE. *Censo Agrario* de 2009. Elaboración propia

Fig 9: Superficie de viñedo ecológico por comunidades autónomas

Fuente: INE

Constantemente se menciona el aumento de calidad que tienen los vinos, pero se desconoce si realmente los consumidores aprecian este aumento.

Esto resulta curioso porque en España cada vez se tiene más conocimiento sobre el vino pero a la vez se consume menos vino cada año.

## 7.1 Principales factores que condicionan la estrategia de las bodegas:

Las bodegas tienen una estrecha vinculación con las bebidas alcohólicas de más alta graduación. Este además es un mercado dominado por grandes multinacionales.

Existen bodegas con diferentes características:

- Bodegas que producen la uva, vinifican, envejecen y embotellan, trabajando con materia prima propia. Se sitúan en niveles altos de precios.
- Cooperativas que elaboran la uva de sus socios y venden a graneles. (60% del vino español.
- Bodegas que compran uva y elaboran vino, pueden venderlo a granel o embotellarlo.
- Bodegas que compran vino, ocasionalmente crían y embotellan.
- Bodegas mayoristas de vinos a granel, algunas volcadas en la exportación.
- Bodegas vinculadas a la producción de alcohol o mosto.
- Existencia de distribuidores de vino que intermedian entre las bodegas y el comercio minorista o la restauración. Es un sector muy fragmentado.
- En el mismo sector conviven grandes empresas junto con a multitud de pequeñas empresas.
- La exportación está también bastante concentrada, en 2011 entre los 10 primeros exportadores reúnen mas del 47 % del valor exportado (*Alimarket*).
- En 2012 las ventas españolas de bienes al resto del mundo se elevaron hasta un 33.1% del PIB.
- Adicionalmente las empresas españolas están invirtiendo fuera, consolidado su posición en los mercados internacionales y diversificando su negocio. Estos datos son un buen indicador de la apuesta decidida del sector por los mercados internacionales. Dado que la larga caída agudizada desde 2009 en nuestro país no parece tener fin.

Sin embargo el precio del vino español exportado es muy bajo en comparación con el de otros países:

País	Precio
Francia	5,06
Nueva Zelanda	3,85
Alemania	2,34
Estados Unidos	2,29
Portugal	2,25
Australia	1,98
Argentina	1,92
Italia	1,87
Chile	1,83
Sudáfrica	1,44
España	0,99
<b>Media principales países</b>	<b>2,22</b>

Fuente: *La semana vitivinícola* núm. 3.375.

Cuadro 5: Precio medio del vino exportado por diferentes países por litro  
Fuente: La semana vitivinícola núm:3375

Este se debe a la elevada cantidad de vino a granel que exportamos, (España es el primer exportador mundial de graneles)

Según un informe de Rabobank, el vino español está considerado *el arquitecto del vino de bajo precio y baja calidad*. Pero con los enormes esfuerzos que están realizando las bodegas de nuestro país en cuanto a la modernización, no es descabellado pensar que pueden lograr que los precios de sus vinos reflejen los cambios objetivos que han experimentado tanto sus viñas como bodegas.

El mercado mundial del vino no crece desde el año 2007, y en 2012 por primera vez alcanzó el equilibrio.

## 8 Estrategias vitivinícolas de siglo XXI:

La primera década de este siglo está marcada por el crecimiento de los primeros años y la crisis iniciada en el 2007-2008. La crisis ha hecho además de que se disminuyan las ventas que se disminuyan los márgenes. En los últimos años de la crisis, cada vez es más difícil obtener capacidad financiera. Las cooperativas aún pueden afrontarlo retrasando los pagos, pero las bodegas mercantiles deben adelantar la uva antes de la venta de vino.

En España se clasifican los vinos de la siguiente manera:

- Como IGP: vinos de la tierra (VT)
- Como DOP:
  - Vinos de calidad con indicación geográfica (VC)
  - Vinos con denominación de origen (DO)
  - Vinos con denominación de origen calificada (DOCa)
  - Vinos de pago (VP)

Desgraciadamente los vinos de pago apenas son conocidos. Siendo solo 15 bodegas en todo España con semejante galardón.

Se pueden diferenciar claramente los dos modelos de política agraria de Europa y América.

El modelo europeo es intervencionista, centrado en la regulación de la producción y los mercados y la protección de la autenticidad del vino, con el origen como criterio de calidad. Y el modelo americano, mucho más liberal, orientado a facilitar la adaptación del sector para hacerlo lo más competitivo posible.

La regulación vitivinícola es una de las más antiguas que existen en el sector agroalimentario. Francia, con su tradición intervencionista en los mercados y su énfasis en la protección del origen, ha sido el país que más ha influido en la regulación vitivinícola europea.



## 8.1 La exportación en España:

El éxito de la exportación en España se debe al elevado crecimiento del volumen exportado, inversión de las bodegas españolas en países terceros y el reconocimiento internacional creciente en los mercados exteriores. En cambio tiene aún mucho que mejorar en aspectos como la elevada cantidad de graneles, los bajos precios y la escasa presencia en los mercados emergentes. El vino español es considerado un producto escasamente diferenciado fuera de nuestras fronteras.

Curiosamente el vino es un producto ideal para diseñar estrategias de diferenciación, dado su naturaleza viva y complejidad. Podemos encontrar desde vinos de mesa muy baratos a auténticas obras de arte con precios muy superiores a los costes de producción.

Las exportaciones de vino en España están orientadas al mercado europeo, (70.5%) del total. Aunque los tres primeros países a los que exporta son: Alemania, Reino Unido y Estados Unidos. Entre los tres suponen el 37% de las ventas totales. En definitiva, España ha ganado cuota de mercado en todos los países. En Asia España tiene muy buena imagen, mientras que en Estados Unidos avanza muy lentamente, dado la fuerte competencia del vino italiano. (OIV)

Existen tres grupos formados por los principales países exportadores:

- El grupo con la posición competitiva más fuerte formado por Estados Unidos, Australia y Chile.
- El grupo de países considerado por tener una ventaja competitiva moderada, formado por Italia, España, Argentina y Sudáfrica.
- El grupo formado por los países con la menor ventaja competitiva, Francia y Alemania.

## 9 Vinos denominación de origen de navarra.

### 9.1 Navarra:

#### 9.1.1 Diversidad de climas y paisajes:

Una de las principales características que definen a la D.O. Navarra es la gran diversidad de paisajes y climas que se dan en los más de 100 kilómetros que separan el norte de la zona, situada en las cercanías de Pamplona, del sur, enclavada en la ribera del Ebro.

Y es que en Navarra se produce una situación excepcional, prácticamente única en la Península Ibérica: la confluencia de los climas atlántico, continental y mediterráneo. La cercanía del Cantábrico, la influencia de los Pirineos y la bonanza del valle del Ebro permiten esta variada climatología.

Circunstancia que marca profundamente el paisaje navarro, donde las más de 11.500 hectáreas de la Denominación de Origen se asientan en todo tipo de ecosistemas y situaciones de cultivo: laderas, riberas, mesetas, llanuras, y que definen 5 áreas de producción diferenciadas: Baja Montaña, Valdizarbe, Tierra Estella, Ribera Alta y Ribera Baja.

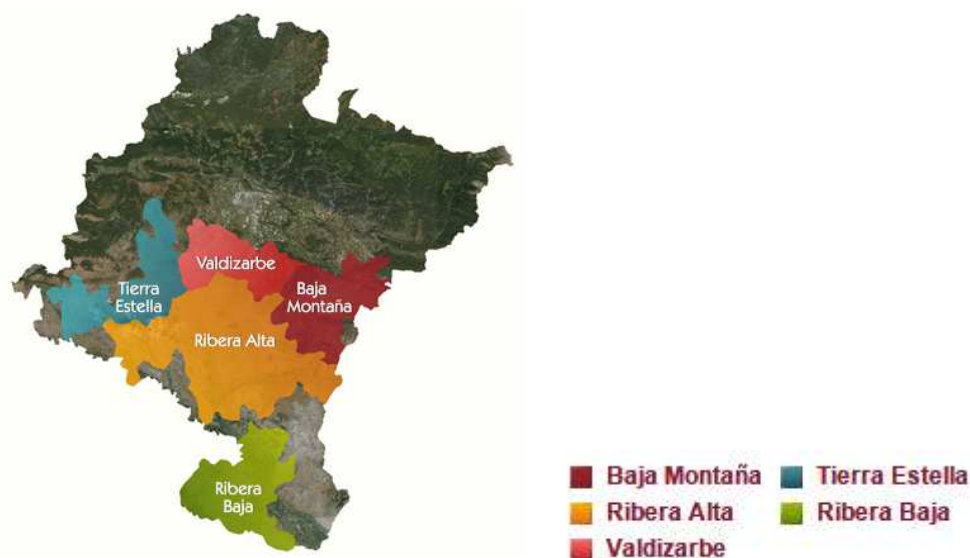


Fig 10: Áreas de producción de la denominación de Origen Navarra

Fuente: Consejo Regulador de Denominación de Origen Navarra

## **9.2 La zona de Tierra Estella:**

### **9.2.1 Situación**

Enclavada en la franja occidental de Navarra, a lo largo del Camino de Santiago, hace frontera con el País Vasco y La Rioja. Capital: Estella.

### **9.2.2 Paisaje**

Surcada por el río Ega y limitada por la Sierra de Urbasa, tiene marcado relieve en su zona norte que va suavizándose hacia el Sur donde convive con el olivo y el cereal.

### **9.2.3 Superficie**

1.800 hectáreas.

### **9.2.4 Principales variedades cultivadas:**

En tintas, destaca la Tempranillo (casi el 50% del total), seguida de la Cabernet Sauvignon (20%) y en blancas presencia destacada de Chardonnay.

### **9.2.5 Suelos**

Abarca suelos desarrollados sobre varios tipos de relieve y materiales diferentes. En laderas de los diapiros de Estella y Lorca ocupa suelos profundos y de texturas muy arcillosas sobre margas abigarradas del Triásico. En el resto de las laderas, con un relieve marcadamente ondulado, aparecen suelos de espesor y pedregosidad variables, texturas francas finas o limosas sobre alternancias de margas, areniscas y conglomerados del terciario continental, algunos con un marcado color rojo. Por último, en los fondos de los valles aluviales y en los restos de terrazas de los ríos Ega, Iruzu y Odrón y los glaciares de Montejurra, la viña se asienta en terrenos llanos o casi con excelente drenaje, suelos profundos de texturas francas y, frecuentemente, con abundante grava.

### 9.2.6 Clima

Con respecto al clima, se sitúa entre la zona subhúmeda por el norte y la seca superior por el sur, variando la precipitación media anual entre los 700 y los 454 mm. Las sierras de Urbasa y Andía por el norte filtran la influencia atlántica, situándose los viñedos de preferencia en las solanas. En consonancia con las diferencias existentes en altitud y en orientación, los periodos vegetativos favorables para el viñedo oscilan entre los 206 días de Estella y los 224 de Alloz.

### 9.2.7 Términos municipales y concejos

Aberin, Allo, Arellano, Armañanzas, Arróniz, Ayegui, Barbarin, Dicastillo, Desojo, El Busto, Espronceda, Estella, Igúzquiza, Lazagurría, Los Arcos, Luquin, Mendaza, Morentin, Murieta, Oteiza de la Solana, Sansol, Torralba del Río, Torres del Río, Valle de Yerri, Villamayor de Monjardín y Villatuerta, así como las facerías de Cogullo Alto, Cogullo Bajo, Sarmindieta y Chandivar.

### 9.2.8 Evolución de viticultores y bodegas

En las últimas dos décadas el vino navarro inició una evolución que lo ha transformado totalmente y no ha dejado de dar sus frutos.

Primero, en los años ochenta se introducen variedades foráneas como la blanca chardonnay, y las tintas cabernet sauvignon y merlot, que empezarán a convivir con las tradicionales viura, tempranillo y garnacha (mayoritaria y gran protagonista de la zona). Variedades muy bien adaptadas a la región que, sin arrinconar el siempre vivo potencial de las uvas tradicionales, han ido a la búsqueda de una nueva expresión.

Después, en los años noventa con la entrada en escena de un puñado de inquietos bodegueros dispuestos a dar un vuelco a la situación, desde la exigencia y la experimentación y con la calidad como objetivo. Nombres propios que desembarcan trayendo nuevos aires y un revolucionario concepto enológico, al tiempo que se erigen como dignos sucesores de lo mejor de la tradición vinícola de la zona. Un fenómeno que no cesa y que se traduce en la actualidad en la incorporación de nuevas bodegas con proyectos basados en el terruño y la originalidad.

### 9.2.9 Historia:

No hace mucho tiempo un equipo de investigadores identificó en Navarra plantas de la primitiva y original “vitis silvestris”. En pocos lugares del mundo se ha registrado este material vegetal cuya antigüedad puede cifrarse en cinco millones de años.

### 9.2.10 Variedades autorizadas:

En Navarra existe un amplio abanico de variedades blancas y tintas que se utilizan para elaborar vinos de todos los estilos adaptados a los gustos de los consumidores: rosados, blancos jóvenes y con madera, tintos jóvenes y con madera, dulces.

Más del 70% del viñedo lo ocupan las variedades autóctonas (Garnacha, Tempranillo...), mientras que el 30% restante está compuesto por las más famosas variedades internacionales (Cabernet Sauvignon, Chardonnay...).

En total, el 94% de las uvas producidas en Navarra son tintas y sólo el 6% son blancas.

Las variedades autorizadas por el Consejo Regulador en Navarra son las siguientes:

#### **Variedades tintas:**

<b>Variedades tintas</b>
Cabernet Sauvignon
Garnacha Tinta
Graciano
Merlot
Mazuela
Pinot Noir
Syrah
Tempranillo

Cuadro 6: Variedades uvas tintas

Fuente: Consejo Regulador 2014

<b>Variedades blancas</b>
Chardonnay
Garnacha Blanca
Malvasía
Moscatel de grano menudo
Saugvinon Blanc
Viura

Cuadro 7: Variedades blancas

Fuente: Consejo Regulador 2014

### 10.2.11 Comercialización

Aunque las ventas internacionales han crecido considerablemente en los últimos años, en la actualidad aún se encuentran muy lejos de lo que deberían. Las bodegas pertenecientes a la Denominación de Origen Navarra destinan aproximadamente un 30% de sus ventas a la exportación (OIV 2014).

#### Nacional e Internacional



Fig 11: Gráfica que muestra los porcentajes de venta nacionales e internacionales

Fuente: Consejo Regulador de Denominación de Origen Navarra

La mayor parte del vino exportado por las bodegas pertenecientes a la Denominación de Origen Navarra está destinada al mercado Europeo, aunque recientemente China está aumentando las compras de vino.

En la siguiente tabla se muestran el total de litros exportados a los diferentes países.

#### **Ventas por países**

<b>Alemania</b>	<b>2.315.907</b>
<b>Holanda</b>	<b>1.904.394</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>1.881.959</b>
<b>EE.UU.</b>	<b>582.065</b>
<b>Bélgica</b>	<b>417.927</b>
<b>China</b>	<b>861.449</b>
<b>Total General 2012</b>	<b>11.715.872</b>

Cuadro 8: Total de litros de vino exportados a los diferentes países

Fuente: Consejo Regulador de Denominación de Origen Navarra 2012

El vino de la D.O. Navarra se puede diferenciar tanto por su comercialización como hemos visto anteriormente cómo por la producción por variedades.

Las variedades resultan de vital importancia, tanto a la hora de elaborar el vino debido a sus diferentes propiedades organolépticas como a la hora de comercializarlo, debido a los diferentes mercados con los que cuenta cada variedad.

A continuación se detallan los kilogramos de producción de cada variedad en Navarra.

Variedades	Kg. Producción
<b>Tintas</b>	
Garnacha	15.026.548
Tempranillo	21.838.714
Graciano	1.142.188
Mazuelo	223.924
Cabernet Sauvignon	9.696.305
Merlot	8.922.243
Pinot Noir	49.410
Syrah	643.157
<b>Total Tintas</b>	<b>57.708.391</b>
<b>Blancas</b>	
Viura	1.275.425
Chardonnay	3.437.700
Malvasía	12.600
Sauvignon Blanc	391.410
Moscatel	711.554
<b>Total Blancas</b>	<b>5.951.299</b>
<b>Total Denominación</b>	<b>63.659.690</b>

Cuadro 9: Total de producción en función de las variedades.

Fuente: Consejo Regulador de Denominación de Origen Navarra



Finalmente se muestra las cantidades de vino producidas en Navarra de los diferentes tipos. Destaca claramente la producción de tinto, seguida de rosado.

Tinto	59 %
Blanco	9 %
Rosado	31 %
Dulce	1 %

Cuadro 10: Porcentajes de las cantidades de elaboración de vino

Fuente: Consejo Regulador de Denominación de Origen Navarra

### 9.3 El Consejo Regulador

Tal y como enuncia la Ley Foral 16/2005, de 5 de diciembre, de Ordenación Vitivinícola, “la gestión de la denominación de origen está encomendada a su Consejo Regulador, en el que estarán representados los productores y comercializadores y tendrá naturaleza de corporación de derecho público. Tiene personalidad jurídica propia, autonomía económica, plena capacidad jurídica y capacidad para el cumplimiento de sus fines”.

Asimismo añade que “tiene como finalidad la representación, defensa, garantía, investigación y desarrollo de mercados y promoción de los vinos amparados y de la denominación de origen”.

En virtud de la misma norma, que traspone los preceptos introducidos por la Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y el Vino, el control de los vinos de la Denominación de Origen queda encomendado a un Órgano de Control único en la figura de la sociedad pública Instituto de Calidad Agroalimentaria de Navarra (ICAN).

Además de presentar la oportunidad de generar un producto nuevo y la metodología de creación para reforzar la cartera de productos dentro del concepto de ciclo de vida...

Se calcularán determinados parámetros económico-financieros para el producto

Beneficio: mercado de destino con rangos posibles de precios finales y ventas posibles (análisis de sensibilidad); costes: variables asociados al producto y fijos. Calcularemos el umbral de rentabilidad (mínimo de ventas para asegurar viabilidad del proyecto). Rentabilidad sobre inversión pero para eso hay que calcular bien la inversión a realizar para este proyecto.

## 10 Desarrollo de nuevos productos:

Una bodega debe tener una estrategia de diferenciación, para elaborarla debe tener en cuenta todas las características que tienen valor para los consumidores.

Las características relevantes de un producto se pueden clasificar en tres categorías:

- Búsqueda: se conoce antes de comprar.
- Experiencia: se conoce cuando se consume.
- Confianza: no se puede conocer directamente, únicamente a través de la información que suministra el fabricante o un tercero.

De búsqueda	De experiencia	De confianza
Envase (botella, bag-in-box, garrafa, sema-brik...)	Color, capa, limpidez...	Lugar de procedencia de la uva
Botella (forma, color, peso...)*	Aromas y bouquet	Ubicación de la bodega
Etiqueta	Sabor	Composición varietal
Marca	Cuerpo	Grado alcohólico
Información contraetiqueta	Lágrima	Propiedad de la uva y la bodega
Precio	Tapón (corcho, rosca, plástico, silicona)**	Método de elaboración (uva, vino)
Certificación		Añada
Punto de venta		Inocuidad
		Enólogo (autor)
		Técnica de cultivo (ecológico)

Cuadro 11: Principales atributos del vino

Fuente: La economía del vino en España y en el mundo. Raúl Compés López, Juan Sebastián Castillo Valero 2013

En el mundo del vino, es muy difícil separar estas tres categorías. Se intenta que la experiencia y confianza se conviertan en atributos de búsqueda.

La marca en los vinos tiene una historia dilatada, permite al consumidor identificar tanto el producto como el productor. La etiqueta además de la marca es cada vez un atributo más elaborado, contribuye a fortalecer la imagen del vino y ayuda al consumidor a identificar el vino y la marca. La información de la contraetiqueta también está ganando importancia, se está transformando en un atributo de experiencia, así como la nota de cata y el origen del vino lo es de confianza.

Los atributos de experiencia como son el sabor y aroma son fáciles de delimitar, pero las bodegas se esfuerzan por convertirlos en atributos de búsqueda. Para conseguir esto se pueden emplear varias estrategias:

- En algunos puntos de distribución se permite probar el vino.
- Cada vez más bodegas están abiertas a la venta directa.
- En muchas contraetiquetas se incorpora una breve ficha de cata que ofrece información básica sobre el color, aroma y sabor del vino.

En la actualidad los atributos de confianza más importantes son el origen geográfico de procedencia de la uva, del vino y de la variedad. Por consecuencia las denominaciones de origen están cogiendo cada vez más importancia, siendo España el tercer país de la UE en la venta de vinos con indicación geográfica.

En esta pelea por la diferenciación en los últimos años han salido nuevos vinos como los ecológicos, ice wine... Pero quiero hacer especial hincapié en los de autor.

## 10.1 Vinos de autor:

Este tipo de vinos ha ido ganando adeptos en los últimos años. Su principal característica es que llevan el sello de un enólogo prestigioso, y han sido elaborados con mayor libertad para crear un vino único de campaña terminada. En España uno de los enólogos con más experiencia en estos vinos es José Luis Pérez Verdú.

Aunque actualmente los vinos de autor no cuentan con ningún órgano superior que los recoja, simplemente son una categoría superior que les da el productor.

En la lucha por la diferenciación, las bodegas compiten poniendo énfasis en las características que quiere resaltar. Se pueden distinguir dos tipos de vino:

- Estandarizado: moderno, ligado a la tecnología, sencillo, industrial, homogéneo. Responde a un diseño predeterminado por el marketing y definido en función de las características del mercado al que se quiere llegar.
- *Terroir* o terruño: tradicional o ligado a las raíces. Complejo, íntegro, artesanal, diverso, singular. Se elabora permitiendo que exprese las características íntegras del suelo, el clima, la orografía, las condiciones ambientales cambiantes de cada cosecha...

En el mercado global los atributos más importantes son los de búsqueda (la marca) y los de experiencia que son fáciles de conocer y asociar con la marca.

En Europa se tiene gran tradición por mostrar énfasis por el origen y territorio de procedencia del vino. Normalmente en los establecimientos se clasifican las botellas por países, zonas o denominaciones.

## 10.2 Fuentes de información:

Resulta de vital importancia obtener información sobre los gustos y preferencias de los consumidores. Hay varias formas para conseguirla:

- Observación visual
- Focus group
- Consultas a expertos: como puede ser al personal de la empresa.
- Experimentación
- Encuestas
- Entrevistas en profundidad
- Paneles

## 10.3 Estrategias de comunicación:

Se utiliza para dar a conocer el producto creado por la empresa. Se utilizan medios como prensa, revistas temáticas, revistas generalistas, suplementos de periódicos, radio...

Con la llegada de las nuevas tecnologías cada vez tienen más importancia:

- Los blogs sobre vino: sitios web donde se escriben opiniones e información sobre los distintos vinos.
- Redes sociales: sitios web que permiten a las bodegas subir fotos y actualizar constantemente información sobre ellos mismos.
- Vlogs: videos online sobre vinos.
- Podcast: igual que los blogs pero solo audios.
- Foros sobre vino: Sitios web donde los distintos usuarios hablan sobre un determinado tema relacionado con el vino.

El mercado del vino está creciendo en complejidad, dado que aumenta la oferta nacional e internacional, y se incrementa la diversidad.

## 10.4 La importancia de las redes sociales:

Están adquiriendo mucha importancia en los últimos años, y están cambiando la relación de comunicación entre la bodega y el consumidor final. La gran mayoría de bodegas españolas ya están en esta modalidad, sin embargo la falta de tiempo unida al desconocimiento se está convirtiendo en un obstáculo.

Aunque existen numerosas redes sociales, en el mundo del vino prácticamente solo se usan dos, Facebook y Twitter.

A pesar del gran auge de estas redes, un estudio realizado en 2011 por *Forrester Research* y *GSI Commerce* establecen que estos medios rara vez conducen a la venta

directa de vino. Es más, se cree que menos del 1% de las transacciones se originaron por estos medios. Sin embargo estos medios tienen más influencia en los pequeños comerciantes, los cuales no fueron considerados en este estudio.

Además este estudio considera muy positivo los *likes* y demás recomendaciones, el 48% de los consumidores lo considera una forma positiva de dar a conocer nuevos productos.

En resumen es muy complicado contabilizar los efectos de las redes sociales en cuanto a ventas. Aunque actualmente no presentan una gran importancia, con el tiempo tenderá a aumentar.

En la actualidad las bodegas utilizan las redes sociales para tres objetivos:

- Promoción de productos
- Mejora de comunicación
- Acceso a la información del mercado

Uno de los aspectos a mejorar por las bodegas podría ser mejorar la comunicación con sus clientes (característica fundamental de las redes sociales), dado que menos de tres cuartas partes consideran esta opción.

Las bodegas todavía no están familiarizadas en este tipo de redes, se quejan de que les requiere un elevado coste de tiempo, y de que tienen un menor retorno de la inversión de lo esperado.

En resumen, en la mayoría de las bodegas, las personas responsables de las redes sociales pertenecen a la propia plantilla, sin poseer experiencia previa en este sector. Únicamente una de cada diez bodegas contrata a personal externo especializado.

El tiempo medio empleado por bodega en las redes sociales es menos de 5 horas semanales, únicamente una de cada diez bodegas le dedica más de 10 horas semanales.

Algunas bodegas están adquiriendo a un *community manager* dentro de su plantilla, o lo contratan a tiempo parcial con el objetivo de potenciar su presencia en las redes sociales.

Podemos considerar que las bodegas están muy inmaduras en este sector, menos del 50% de las empresas tienen intención de incluir su presencia en las redes en sus planes de marketing. Asimismo ni las propias bodegas saben cuáles son los beneficios de estas redes, dan más importancia a la comunicación que a la información en sí.

Las ideas de las bodegas acerca de las redes sociales son las siguientes:

- Tres cuartas partes afirman que su principal cometido es incrementar el conocimiento de vinos y bodegas.
- La mitad piensa que el principal beneficio es identificación de sugerencias y comentarios sobre los vinos.

En resumen, las bodegas deben seguir las siguientes estrategias de marketing:

Según: *La economía del vino en España y el mundo* de Raul Compés López y Juan sebastian castillo valero p 391.

- Línea estratégica 1: Definir de forma clara la estrategia de la bodega en las redes sociales tras un análisis crítico de la situación interna y externa de la empresa y sus objetivos globales.
- Línea estratégica 2: Integrar la estrategia digital dentro del plan de marketing de la empresa. Menos de la mitad de las empresas lo hacen actualmente.
- Línea estratégica 3: Crear y transmitir una imagen unificada de calidad y autenticidad, tan crítica para las empresas pymes, a través de sus redes sociales.
- Línea estratégica 4: Transmitir elementos diferenciadores de la bodega a través de las redes sociales. Sinceridad, originalidad, honestidad y genuidad son atributos significativos que buscamos como consumidores en las marcas
- Línea estratégica 5: Vinculación a las acciones institucionales y genéricas (ICEX, denominaciones de origen, etc...) en redes sociales.
- Línea estratégica 6: Apoyo a la imagen de vinos españoles.

La mayoría de las empresas abordan las redes de un modo tradicional, de una manera muy similar a como usan sus páginas webs.

Les sería recomendable que tomaran una serie de acciones:

- Acción 1: Mejorar el conocimiento de las redes sociales por parte del personal responsable en la bodega. Disponer de personal propio responsable de las redes sociales puede ser una ventaja, puede comunicar de forma personal y directa desde la propia bodega.
- Acción 2: Presentar en las redes sociales las personas detrás de la bodega, contar historias personales que hagan conocer el vino a través de las personas.
- Acción 3: Facilitar información de la zona a través de las redes sociales.
- Acción 4: Crear y divulgar noticias interesantes sobre la bodega y el vino y otras relacionadas con la zona.
- Acción 5: Conversar en las redes sociales sobre una mayor variedad de temas, desde deportes hasta turismo o música. Este es uno de los factores de éxito para algunas de las bodegas de tamaño pequeño.
- Acción 6: Realizar actividades online integradas con el resto de actividades de promoción y marketing.
- Acción 7: Difundir a través de las redes las actividades promocionales y comerciales de la bodega.
- Acción 8: Crear acciones promocionales en exclusiva para los seguidores de las redes.
- Acción 9: Conversar con los seguidores de Facebook y twitter no son herramientas unidireccionales sino que se deben emplear para crear puentes de comunicación directa con los clientes.

- Acción 10: Mantener una política activa continua de presencia en los medios locales.
- Acción 11: Seleccionar los medios locales en los que encontrar esfuerzos.
- Acción 12: Ofrecer catas de vino online para los seguidores de las redes sociales y otras acciones promocionales distintivas para involucrar a los seguidores.
- Acción: 13 Buscar acuerdos con otras empresas o instituciones a través de las cuales llegar al público interesado.

En conclusión, las redes sociales abren nuevas formas de comunicación con el mundo del vino. Ofrecen vías directas de contacto de las marcas con los consumidores. Sin embargo se requiere una estrategia clara y coherente junto a una inversión en tiempo y conocimiento que actualmente no se tiene en muchas bodegas españolas.

## 10.5 El vino e Internet:

Actualmente el 38% de las bodegas ya están vendiendo sus productos de forma online a través de su web institucional.

En los últimos años internet ha pasado a ser una fuente de información muy válida para el consumidor. Y cada vez son más abundantes los consumidores que realizan sus compras a través de este medio. Por eso la gran mayoría de las bodegas ofrecen sus productos a través de internet. Ya sea mediante su tienda on-line o mediante páginas especializadas.

## 10.6 Fuentes de información de las empresas vitivinícolas:

Las bodegas utilizan varias fuentes para obtener información útil, como puede ser mediante las propias fuentes de la bodega. Al fin y al cabo el objetivo es conseguir la mayor cantidad de información con el mínimo coste posible.

Las fuentes de información pueden ser internas o externas, si se obtienen de la propia empresa o de fuera. Y primarias o secundarias dependiendo de si se obtiene por primera vez o si ya se había obtenido anteriormente para otra finalidad.

Las primeras fuentes de información a las que se recurre son las internas de la propia empresa, debido a que no suponen un coste extra. Como es la opinión de expertos dentro de la compañía, o demás trabajadores. Posteriormente se recurre a la observación visual.

# 11. Metodología

## 11.1 Introducción:

Para la creación de este proyecto se ha tomado como referencia la empresa Bodegas Irache situada en Ayegui, Navarra. Dado que durante su realización me encontraba de prácticas en dicha empresa.

Durante la duración de estas prácticas mis principales objetivos eran:

- Community manager de la empresa.
- Actualización de la página web y creación de una tienda on-line.
- Colaborar en la creación de este nuevo producto.

A la hora de realizar una inversión existen una serie de elementos básicos. Estos son los siguientes:

- ¿Quién invierte en el proyecto?
- ¿En qué proyecto se invierte?
- Coste de la inversión
- Beneficio esperado en el futuro

En los siguientes apartados se va explicar detalladamente la creación de un nuevo producto, así como las fases de su diseño y posterior análisis económico. Para ello se sigue fielmente el siguiente esquema.





## 11.2 ¿Quién invierte en el proyecto?

El siguiente proyecto ha sido desarrollado por Bodegas Irache.

Bodegas Irache se fundó en 1891, situada en Ayegui, a los pies de Montejurra y a dos kilómetros de la ciudad de Estella, pero sus viñedos, ya abastecían de vino a la Casa Real de Navarra desde el siglo XII. La historia de esta empresa corre paralela a la de un monasterio que se convirtió en el primer hospital de peregrinos de la Ruta Jacobea.

Diferentes etapas de crecimiento y desarrollo han posibilitado que hoy Bodegas Irache sea una marca reconocida en el mercado.

Con gran vocación exportadora ha conseguido penetrar con sus vinos en los 5 continentes, no en todos los países pero si en 58 países, y ha conseguido recopilar premios en multitud de certámenes internacionales.

La mayor de las Naves de crianza de la Bodega, inaugurada en 1991 y edificada sobre 6.720 m<sup>2</sup>, es espectacular por su columnado de arcos de medio punto, que dan un ambiente severo y misterioso, recogido y eclesiástico. Este bosque de columnas ha hecho exclamar a muchos visitantes "Bodegas Irache es una auténtica catedral del vino"

Esta nave destinada a la crianza de los vinos tiene una capacidad de 10.000 barricas bordelesas de roble americano y francés. En un lateral de esta gran nave se encuentra un espectacular botellero para 3 millones de botellas. Perfectamente alineadas y organizadas por tipos de vinos y añadas permanecen en reposo a temperatura constante.

Es aquí donde crianzas, reservas y grandes Reservas concluyen su fase definitiva de maduración adquiriendo un conjunto de matices que junto con el proceso de elaboración y envejecimiento, reflejan las señas de identidad de Bodegas Irache.

La nave de elaboración cuenta con depósitos de acero de inoxidable autovaciantes y con camisa de refrigeración que permiten realizar una fermentación a temperatura controlada.

Dispone de una planta de embotellado con capacidad para 6.000 botellas hora con nueve depósitos nodriza de acero inoxidable de 25.000 litros cada uno.

En otra zona de la gran bodega se alzan 23 depósitos de acero inoxidable de 70.000 litros cada uno, controlados e instalados con la tecnología más moderna existente. El recinto está automatizado de forma que la temperatura se mantiene adecuada y constante.

En la actualidad posee 150 hectareas de viñedos propios.

Hoy en día Tierra Estella es una de las zonas más sugestivas de Navarra para la elaboración de vinos de alta calidad y muy aptos para crianza.

Aquí encontramos vinos con identidad propia, bien preparados para aguantar el paso del tiempo, donde Tempranillo, Garnacha, Cabernet Sauvignon, Merlot, Graciano, y Mazuelo estan entre las uvas tintas y Viura, Chardonnay y Malvasíaentre las uvas blancas.

La diversidad climática de la tierra donde nacen y crecen los viñedos de Bodegas Irache y su especial orientación, con influencia atlántica y a un paso de la zona límite de cultivo, dan como resultado un habitat donde la maduración de la vid resulta más difícil pero donde aumentan las aspiraciones de calidad.

### 11.3 Productos de Bodegas Irache:

A continuación se detallan los productos actuales de la empresa

Existen varias familias de productos:

#### 11.3.1 Familia Irache:

Caracterizada por ser la gama base de la empresa. Tienen una excelente relación calidad-precio. Se trata de una familia de productos que lleva muchos años en el mercado y apenas ha variado su imagen. El principal destino de estos productos es tanto las grandes superficies como el canal HORECA.

Esta familia está compuesta tanto por vinos jóvenes, como crianzas, reservas y grandes reservas.

La familia está compuesta por vinos jóvenes: Viña Irache (tinto), Blanco Irache y Rosado Irache.

Tienen un PVP recomendado alrededor de 3€.



Y por vinos envejecidos: Gran Irache Crianza, Irache Reserva, Real Irache Gran Reserva

Estos cuentan con un PVP alrededor de 5.20€, 6.50€ y 11.92€ respectivamente.



### 11.3.2 Familia Castillo de Irache

Se caracteriza por ser una gama con unos costes de elaboración superiores, lo que se traduce en vinos más afrutados que la familia Irache. Su producción es mucho más pequeña y controlada, y el destino de estos productos es principalmente el canal HORECA, apenas tienen presencia en grandes superficies.

Esta familia está compuesta por tres vinos jóvenes.

Cuenta con un PVP recomendado de 4.50€

Está compuesta por: Castillo de Irache Blanco Chardonnay, Castillo de Irache Tinto y Castillo de Irache Rosado Lágrima.



### 11.3.10 VINO DE AUTOR

Se trata de uno de los mejores vinos de la bodega, proviene de viñas viejas y es una selección limitada de 10.000 botellas. En este producto está orientado a representar la elevada calidad de la marca. Está orientado exclusivamente al canal HORECA.

Tiene un PVP recomendado de 20€.

Esta familia está compuesta únicamente por un único vino, Prado de Irache.



### 11.3.11 VINO DE PAGO

Actualmente en España existen 15 bodegas con la denominación Vino de Pago. Esta denominación se rige por un órgano superior en Madrid. Los vinos de pago están por encima de las denominaciones de origen. Cuentan con unos costes de elaboración muy elevados. Orientado exclusivamente al canal HORECA. Se considera la máxima expresión de calidad.

Tiene un PVP recomendado de 60€.

Esta familia está compuesta por un único vino, Pago Prado de Irache.



### 11.3.12 VITICULTURA ECOLÓGICA

Dado que la agricultura ecológica está ganando adeptos en los últimos años, la empresa ha sacado un vino 100% ecológico con el fin de abrir nuevos mercados. Aunque su producción es muy limitada y está orientada a la venta de particulares y algún que otro restaurante.

Tiene un PVP recomendado de 5.20€.

Esta familia está compuesta por un único producto, Fuente Cerrada



La bodega lleva muchos años en el mercado, así como la gran mayoría de sus productos. La empresa consideraba que estos productos tenían todos un fenómeno en común, todos contaban con una buena acogida entre los consumidores pero a su vez tenían un toque tradicional.

## 11.4 En qué proyecto se invierte

Una vez aclarado quién va a invertir en este proyecto se describe el mismo.

La empresa consideró oportuno elaborar un nuevo producto que perteneciera a la categoría de vinos de autor pero a un precio mucho más reducido. Y con un enfoque exclusivo al canal HORECA.

El producto que vamos a elaborar es un nuevo vino de Crianza de la variedad tempranillo.

La idea principal de elaborar este producto fue que históricamente Bodegas Irache es una bodega muy tradicional, de carácter familiar. Que aunque elabora vinos de todo tipo: blanco, rosado y tinto se centra en los tintos, tanto joven como crianza reserva y gran reserva. Y con la idea de modernizar su catálogo ha elaborado este vino.

CRISS:

La idea original fue la creación de un vino diferente, que se diferenciase de la marca Irache por eso se llama CRISS en honor a Cristina Santesteban, una de sus actuales propietarias.

El nombre original fue ACRIS, pero se cambió dado que este vino fue creado con la idea de venderse principalmente en el Reino Unido, aunque también se comercializara en España. Por eso se decidió ponerle el nombre de CRISS al considerarse que de esta manera que los extranjeros (sus principales clientes) tendrán menos problemas al pronunciarlo y leerlo. La doble S al final le otorga un acabado meloso y agradable.

Una vez elegido el nombre del producto procedemos a encargar varios bocetos. Las ideas generales eran que la etiqueta fuera limpia, blanca y con un aire de modernidad. Es decir que se alejaran de las tradicionales de Irache.

A continuación se lleva a cabo una serie de estudios antes de poner el proyecto en funcionamiento. Se desarrollaron los siguientes estudios:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio de evaluación financiera

### 11.4.1 Estudio de mercado

Una vez obtenida la idea original se realizó un estudio a fondo sobre el mercado.

Para ello se consideraron tanto las características del producto, demanda y precios actuales como las características y comportamiento de consumidores y competidores.

Durante el proceso de desarrollo de este producto se tuvieron en cuenta varias alternativas para las características del producto:

- **Tipo de vino:** Una vez convencidos con el proyecto, se tenía la duda sobre qué vino hacer. Si blanco, tinto o rosado. Para ello se llevaron a cabo numerosos estudios de mercado y se descartó en un primer momento el rosado. Dado que esté tiene una gran competencia con el rosado italiano. El cual se encuentra mucho mejor posicionado en el mercado internacional. Entre blanco y tinto se prefirió tinto por varios motivos. En blancos existe una gran preferencia nacional hacia el verdejo, e internacionalmente el mercado no está dispuesto a pagar una cantidad más elevada por un vino blanco Navarro. Por eso se la empresa decidió elaborar un vino tinto. Además de disponer de la suficiente cantidad de viñedo de uvas tintas.
- **Añada:** Se dudó entre elaborar un vino joven, crianza o reserva. La intención era sacar un producto elaborado, cuidado pero a un precio asequible. Que el consumidor final lo pudiera adquirir por un precio inferior a 5-6€. Por eso nos vimos obligados a descartar que fuera un reserva. Dado que el precio final se encarecería demasiado. Y un vino joven debería tener un precio muy competitivo. Finalmente se creyó que la mejor opción sería un crianza, dado que es un vino envejecido un año en bodega y un mínimo de otro en botella. Eso permite vender el vino a un precio más elevado, y a su vez evitar que sobrepase los 6€. Además la bodega tiene preferencia por la elaboración de vinos tintos. Y dispone de suficiente capacidad de barricas y depósitos para llevar a cabo este proyecto sin la necesidad de adquirir más material adicional.
- **Variedades uva:** Entre las variedades de uvas tintas que dispone la bodega: Tempranillo, Merlot, Cabernet Sauvignon. Se optó por Tempranillo porque además de ser una variedad de la que se disponen uvas en abundancia. El Tempranillo está consolidándose en el mercado exterior como una uva de calidad. Y adquiriendo cada vez más adeptos.
- **Nombre del producto:** hasta última hora se mantuvo la duda del nombre del producto, la empresa no sabía si llamarle CRISS o ACRIS. Aunque aparentemente el nombre de ACRIS gustaba más. Para ello se realizaron numerosas pruebas y se obtuvo información de varias fuentes. Como fueron la consulta a profesionales

del sector, empleados de la bodega y clientes. Pero finalmente se optó por el nombre de CRISS por el motivo de facilitar su pronunciación en otros países.

- Tipo botella: Se plantearon varios tipos de botella. Primero se decidía si la botella sería Premium o estándar. Entendiéndose como Premium aquellas de más alta calidad (cristal más grueso, forma más estilizada, y color más opaco) y entendiéndose por estándar aquellas de más baja calidad (cristal más fino, forma menos estilizada y más traslúcida). La idea inicial era utilizar botellas de gama Premium. Pero su elevado coste dificultó mucho contener el precio final del producto. Las botellas de esta gama tienen precio mínimo de 0.80€  
Por consiguiente se decidió utilizar una botella estándar y la elegida fue el modelo Bordelesa, el cual es el estándar que se utiliza en la bodega. De esta forma se conseguían abaratar los costes considerablemente. Debido a que no sería necesario mantener más botellas en stock. Y estas botellas se podrían conseguir a mejor precio al poderlas comprar en partidas más grandes.

Finalmente se adquirieron las botellas a un precio de 0.20€

- Cajas distintas: Se consideraron dos opciones. Utilizar las mismas cajas de otros productos o unas propias. La ventaja de utilizar las mismas cajas que otros productos sería abaratar costes y reducir las unidades a tener en stock. (Únicamente habría que añadir una pegatina indicando el producto) Finalmente con la por la opción de cajas personalizada, con la idea de dar un mayor toque de distinción al producto.
- Aparición del logo Irache: Existían dos opciones. No indicar que el vino ha sido elaborado por Bodegas Irache (Salvo en la contraetiqueta que lo exige la ley). O indicarlo claramente en la etiqueta para que lo vea a primera vista el consumidor. Se optó por la segunda opción, al creerse positivo que el logo de Irache estuviera visible en la botella, dado que es una marca con una larga tradición y reputación. Y abrirse paso en el mercado empezando desde cero cuesta mucho tiempo y dinero.
- Corcho: Se utilizaron los mismos corchos que utilizan los demás crianzas de la bodega. De esta forma se consigue comprarlos a mejores precios y se facilita el manejo del stock del almacén.



- Etiquetas: Lo más difícil fue decidir su diseño. Para ello se pidieron varios bocetos al diseñador. Pero una vez elegido el diseño el problema no termina aquí. Quedaba aún pendientes por decidir otros factores.
  - Tamaño: Se quería que la etiqueta fuera rectangular, la cual es la más habitual y la que menos problemas da en la embotelladora. Pero la duda era si era más o menos alargada. Se hicieron varias pruebas con diferentes etiquetas y finalmente nos decantamos por una más corta y ancha.
  - Calidad: Existe un rango muy amplio de calidades de etiqueta. Tras pedir varios presupuestos se decidió optar por una calidad media. De un papel con porosidad para facilitar su adherencia a la botella y que no se formen burbujas en la etiqueta cuando el consumidor saque la botella del frigorífico.
  
- Cápsula: Se optó por utilizar unas que ya tuviéramos en stock en la bodega en vez de comprar unas nuevas. Dado que al ser la producción de este vino muy pequeña no nos salía rentable. De entre las existentes pudimos elegir entre las siguientes: roja, gris o dorada.  
 Tras probarlas todas la elegida fue la roja. Dado que pega muy bien con el color de CRISS en rojo de la etiqueta.  
 Además uno de los objetivos de la empresa es cambiar las cápsulas de todos sus productos de colores más oscuros a más vinos, por lo que la elección de que la capsula sea roja encaja a la perfección.

#### Demanda:

En cuanto a la demanda del producto no se tenía mucha información sobre cuál sería. Se tuvo en cuenta las características de los consumidores a los que iba dirigido el producto, el Reino Unido. Este mercado se caracteriza por gustarles los vinos más secos y astringentes. Con etiquetas claras con poco color.

De esta manera se sentaron las bases para el diseño de la etiqueta y se produjeron pequeñas variaciones organolépticas en el producto.

A su vez, la empresa tuvo en cuenta los demás productos de la competencia, para fijar así las bases del precio final del producto. Para ello se tuvieron en cuenta el precio de los demás vinos de la categoría en la restauración.

Esta información fue proporcionada por la empresa encargada de la distribución del producto en el Reino Unido. Tras un profundo análisis de las cartas de vino de varios restaurantes del Reino Unido, se estableció que el precio que los consumidores podrían estar dispuestos a pagar por un producto de esta categoría en un restaurante de su ciudad sería de 15-18€.

Para que el vino adquiriera un precio dentro de este rango en restauración tendría que salir de la bodega a un precio comprendido entre 5-6€

### **11.4.2 Estudio Técnico**

Una vez realizado un profundo estudio de mercado, resulta imprescindible desarrollar un estudio técnico.

En este apartado se tienen en cuenta diversos factores como son: tamaño del proyecto, programa de producción y localización.

En cuanto al tamaño del proyecto se consideró una producción inicial para el primer año de 40.000 botellas repartidas en cuatro lotes de 10.000 unidades. Se creyó que esta era la mejor manera para evitar un exceso de stock en el almacén y un exceso de compra de materias auxiliares inicialmente.

El programa de producción se limitó a dividir la producción en cuatro lotes de 10.000 unidades. Espaciándose las cuatro producciones cada tres meses.

Mientras que la localización de la producción fue en las instalaciones de la bodega, que es donde se conserva el vino, donde se encuentra la línea de embotellado, almacén materias auxiliares...

### **11.4.3 Algunos indicadores económicos**

Una vez finalizadas los estudios de mercado y técnicos, se llevó a cabo una evaluación económica-financiera. Para ello resulta imprescindible la determinación de indicadores económicos, los cuales se utilizan para medir la factibilidad del proyecto de inversión.

Por consiguiente es necesario saber los costes totales de producción y servicios los cuales se dividen en:

Costos de producción:

Directos: Materia prima, materiales, salarios, energía...

Indirectos: Mantenimiento, reparaciones, depreciación, personal en proceso productivo...

Costes de dirección: Materiales, salarios, combustibles...

Costo de distribución y ventas: Gasto de materiales, almacenamiento, transporte, facturación, combustibles...

Coste financiero: Intereses, comisiones bancarias, seguros alquileres...

## **Indicadores Económicos**

A continuación se van a calcular algunos indicadores económicos para comprobar la viabilidad del proyecto:

### **Valor Actual Neto (VAN):**

El Valor Actual Neto es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas.

Analíticamente se expresa como la diferencia entre el desembolso inicial (que no se actualiza, ya que se genera en el momento actual) y el valor actualizado, al mismo momento, de los cobros y pagos futuros, a los que se denomina flujo de caja.

El VAN sirve para tomar dos tipos de decisiones: la efectuableidad y la jerarquización.

Efectuableidad: Son efectuales, es decir interesa realizar, aquellas inversiones que tengan un VAN positivo, ya que en estos casos generan más cobros que pagos. ( $VAN > 0$ )

Jerarquización: Entre las inversiones efectuales son preferibles las tengan un VAN más elevado.

### **Tasa interna de retorno (TIR):**

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad. Así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

A continuación se muestran los **estudios realizados para los diferentes casos:**

Aunque en el apartado de presupuesto se encuentra mucho más detallado todos los costes a continuación se detalla cómo se ha desarrollado la siguiente tabla requerida para el cálculo de los indicadores económicos.

La inversión inicial se estima de la siguiente manera:

Costes de diseño de la etiqueta: 1200€

Producción de 10.000 unidades a un coste de 3.81€ por unidad. En este coste viene incluido: coste del vino, botellas, etiquetas y contraetiqueta, cápsula, corcho, cajas, rejilla, costes producción y costes de comercialización.

Amortización de las barricas: Para la realización de este proyecto se necesitaron 178 barricas, necesarias para envejecer el vino necesario para las 40.000 botellas. El coste de cada barrica es de 560€. Dado que se requiere la utilización de las barricas durante dos años, y que estas tienen una vida útil de 8 años, el coste anual por barrica es de 70€ por barrica y año. Es decir el coste de la utilización de 178 barricas durante dos años es de 24.290€

Los pagos se estiman de la siguiente manera:

Coste del producto 3.81€/ unidad

Los cobros se estiman de la siguiente manera. 5.53€/ unidad.

Estos costes se encuentran definidos más detalladamente en el apartado de presupuesto.

A continuación se procede a estudiar la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta diferentes casos:

En los siguientes casos únicamente se van a modificar dos variables: número de unidades vendidas y precio.

#### **Variando el volumen de unidades vendidas:**

A continuación se van a estudiar diferentes casos, para ello se variará el volumen de unidades vendidas en cada caso. Se mantendrán constantes los demás parámetros, como son: precio, costes totales, inversión inicial...

Los diferentes casos a estudiar son los siguientes:

Caso más desfavorable: Esto ocurre cuando se vende menos de lo esperado. Es decir menos de 10.000 unidades al año. Se tendrán en cuenta un volumen de ventas de 8.000 unidades al año. Se mantendrán constantes los demás parámetros.

Se obtiene la siguiente VAN y TIR

VAN 2% = -12.735,17

VAN 4% = -15.181,71

VAN 6% = -17.448,79

TIR = -6,41%

Por consiguiente el proyecto no resulta rentable. Las ventas deben ser superiores a 8.000 unidades al año. Y no se continúa con el análisis de más parámetros económicos.

Caso esperado: Es el caso más probable, se estiman unas ventas de 10.000 unidades al año. Se mantiene constante la inversión inicial.

Se esperan unas ventas de 10.000 unidades al año dado que es el volumen aproximado que nuestro distribuidor del Reino Unido espera vender sumado a las ventas realizadas por la propia empresa directamente.

Se obtiene la siguiente VAN y TIR:

VAN 2% = 372,93

VAN 4% = -2.685,80

VAN 6% = -5.520,18

TIR = 2,24%

Dado que el resultado resulta favorable se proceden a calcular más parámetros:

Umbral de rentabilidad: 133.533

Beneficio: 72.480€

ROI (Beneficio/Inversión): 111%

La VAN solo resulta positiva para el caso del 2%, el proyecto solo resulta rentable para esta tasa de interés.

Caso más favorable:

Vendiendo más de lo esperado, es decir 12.000 unidades al año. En este caso variará la inversión inicial, dado que se requiere la utilización de 35 barricas más para satisfacer el aumento de producción.

Se obtiene la siguiente VAN y TIR:

VAN 2% = 11.021,52

VAN 4% = 7.351,04

VAN 6% = 3.949,78

TIR = 8,53%

Este caso resulta muy favorable, para actualmente no se ve viable el aumento de venta en 2.000 unidades anuales. Principalmente debido a la falta de más canales de distribución o nuevos mercados. Aunque la empresa no descarta este aumento de producción y ventas de cara a un futuro muy próximo.

Resumen de los distintos casos.

Nº de unidades vendidas	VAN			TIR
	2%	4%	6%	
8000	-12736	-15182	-17449	-6.41
10000	373	-2686	-5520	2.24
12000	11021	7351	3949	8.53

Cuadro 12: Resumen de la VAN y TIR en los diferentes casos estudiados.

Fuente: Elaboración propia

### **Variando el PVP final:**

A continuación se van a estudiar diferentes casos, para ello se variará únicamente el PVP final. Se mantendrán constantes los demás parámetros, como son: cantidad de unidades vendidas, costes totales, inversión inicial...

Los diferentes casos a estudiar son los siguientes:

### **Caso más desfavorable:**

Se produce una disminución del 10% del PVP. Siendo este de 4.99€ en vez de 5.53€.

En este caso se han mantenido constante el volumen de ventas, no se ha considerado que la bajada del precio puede producir un aumento del volumen de ventas.

Se obtiene la siguiente VAN y TIR:

VAN 2% = -20.188,80

VAN 4% = -22.287,24

VAN 6% = -24.231,75

TIR = -11,74%

El proyecto no resulta rentable, por consiguiente no se llevará a cabo. Por este motivo no se continúa con el análisis de más parámetros económicos.

PVP recomendado:

Este caso se desarrolla con el PVP recomendado, es decir de 5.53€

Se obtiene la siguiente VAN y TIR:

VAN 2% = 372,93

VAN 4% = -2.685,80

VAN 6% = -5.520,18

TIR = 2,24%%

Dado que el resultado resulta favorable se proceden a calcular más parámetros:

Umbral de rentabilidad: 133.533

Beneficio: 72.480€

ROI: 111%

Los datos obtenidos muestran que el proyecto resulta rentable para una tasa de interés del 2%.

Caso más favorable:

Se considera un PVP 10% superior al recomendado, es decir de 6.08€

Se obtiene la siguiente VAN y TIR:

VAN 2% = 21.315,44

VAN 4% = 17.278,62

VAN 6% = 13.537,90

TIR = 14,76%

Este caso a priori resulta el más favorable, pero no se ha tenido en cuenta la posibilidad de que un aumento de precio provoque una disminución de las ventas. Y además este precio se aleja de la idea inicial de la empresa de desarrollar un producto con un precio comprendido entre 5-6€

Por consiguiente la empresa decide llevar a cabo el proyecto, pero con un PVP recomendado comprendido entre 5-6€ y un volumen de ventas próximo a las 10.000 unidades anuales.

PVP €	VAN			TIR
	2%	4%	6%	
4.99	-20189	-22287	-24232	-11.7
5.53	373	2686	5520	2.24
6.028	21315	17278	13537	14.76

Cuadro 13: Resumen de la VAN y TIR en los diferentes casos estudiados.

Fuente: Elaboración propia

Estudiando los resultados obtenidos se obtienen las siguientes conclusiones. La mayor rentabilidad del proyecto se obtiene cuando se aumenta el precio. Pero estos parámetros económicos han sido obtenidos en un marco económico ficticio. No se ha tenido en cuenta la opción de que al aumentar el PVP del vino disminuya su volumen de ventas.

Si comparamos ambos cuadros resúmenes, podemos ver que resulta más rentable aumentar el PVP al volumen de ventas. Se obtienen mayores valores de VAN y de TIR al aumentar el PVP un 10% que al aumentar las ventas en un 10%.

Tras estudiar todos estos parámetros la empresa decidió mantener el precio recomendado desde un inicio (5.53), dado que consideró más sencillo conseguir introducir un nuevo vino en el mercado si este tenía un precio más competitivo. E ir aumentando ventas progresivamente. Aunque a priori esto resulte menos rentable que mantener el nivel de ventas e ir aumentando el precio, en la práctica resulta mucho más sencillo mantener el precio e ir aumentando el volumen de ventas conforme el producto va adquiriendo un mejor posicionamiento en el mercado.



## 12 Etapas del desarrollo de CRISS

Una vez realizados todos los estudios tanto de mercado, técnico y de evaluación económico-financiera. Se estudian los resultados, al ser estos favorables se procede al desarrollo del proyecto.

Este se detalla a continuación.

### 12.1 Bocetos iniciales

Antes de solicitar los bocetos a la agencia gráfica, es necesario proporcionarle toda la información necesaria sobre la empresa y el producto a desarrollar. En esta fase inicial de proporcionar información se siguió el siguiente esquema:

**Objetivo:** hay que definir a la agencia qué es lo que se quiere transmitir. En este caso se trataba de la introducción de un nuevo vino con un nombre muy diferente al del resto de la empresa.

**Racionalidad:** en base a qué elementos se sustenta todo lo que se quiere hacer.

**Antecedentes:** se le explico la historia y trayectoria de la empresa.

**Descripción del producto a elaborar:** descripción técnica del y organoléptica.

**Requisitos:** Requisitos mínimos que debe cumplir el diseño. Ser una etiqueta limpia y clara, un nombre fácilmente pronunciable y con un aspecto más moderno y novedoso.

**Perfil del consumidor:** es imprescindible definirlo a través de su edad, sexo, donde compra normalmente... Con este producto se intentaba acercar el vino a un público más joven.

**Posicionamiento en precio:** fundamental tener claro en qué precio se va a vender el producto. Entre 5-6€.

**Descripción del portafolio:** definir el papel que juega ese vino dentro de la empresa.

**Requisitos:** antes de que se empiece a diseñar con la máxima libertad creativa hay que definir si hay cualquier tipo de limitación técnica. Ya sea por los materiales a utilizar, la línea de embotellado...

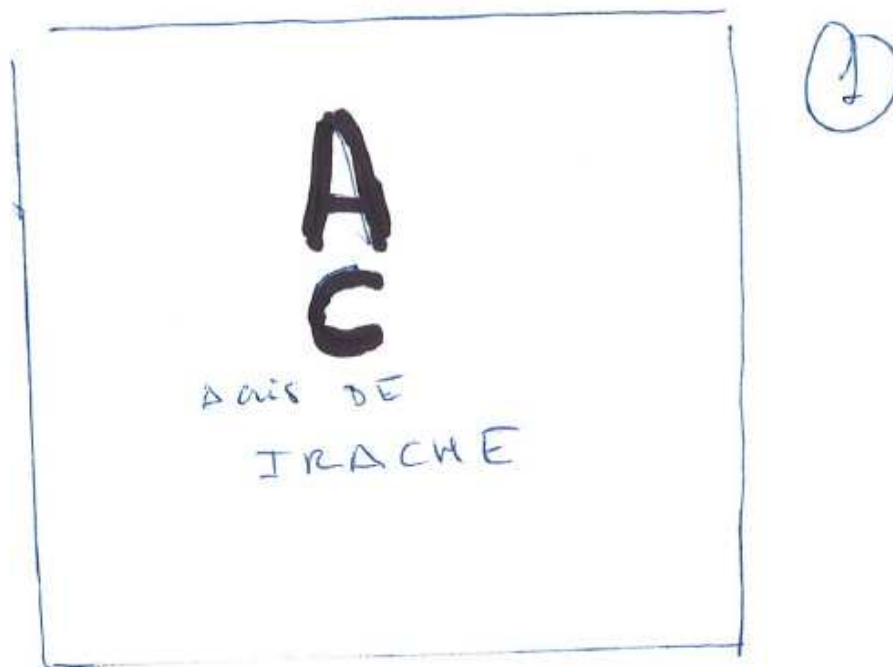
**Requisitos legales:** siempre hay una serie de menciones y de información legal de obligado uso. Aunque es mucho más restrictivo en la contraetiqueta.

**Mercado y competencia:** es necesario transmitir a la agencia el lugar donde se va a vender.

Timing: es imprescindible saber del tiempo que se dispone para la realización del producto. Y asegurarse de que se vayan cumpliendo todas las etapas del desarrollo de acuerdo al calendario.

Presupuesto: establecer el presupuesto del que se dispone para este diseño y comunicarlo.

La idea inicial era que el nombre fuera ACRIS. Por consiguiente se contactó con una gráfica, EAC ETIQUETAS ADHESIVAS CHALAGUIER. Y se les encargaron una serie de bocetos. Se les explicó que la idea original era una etiqueta limpia, moderna y novedosa. Se le enviaron los siguientes bocetos a los diseñadores para orientarles y darles una idea general de lo que se quería obtener.



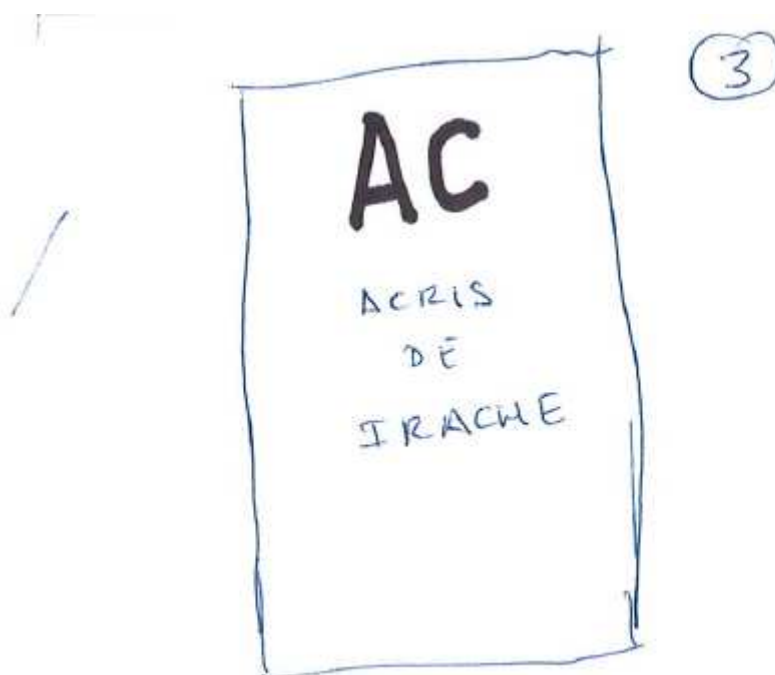


Fig 12: Bocetos iniciales CRISS

Fuente : Bodegas Irache

El resultado obtenido de los bocetos iniciales enviados al diseñador fueron los siguientes:



Figura 13: Primeros bocetos realizados por el diseñador.

Fuente: Bodegas Irache

Este segundo boceto será el que más adelante de utilizará para ir dando forma a la etiqueta y crear el primer prototipo.

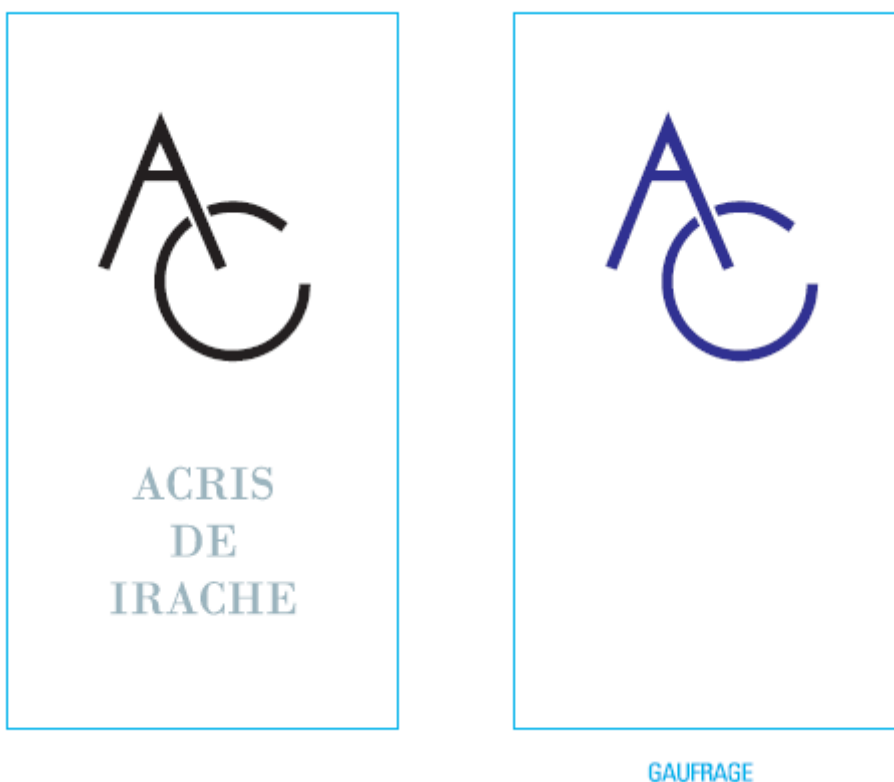


Figura 14: Bocetos desarrollados por el diseñador

Fuente: Bodegas Irache



Figura 15: Bocetos desarrollados por el diseñador

Fuente: Bodegas Irache



Figura 16: Bocetos desarrollados por el diseñador

Fuente: Bodegas Irache



Figura 17: Bocetos desarrollados por el diseñador

Fuente: Bodegas Irache





Figura 18: Bocetos desarrollados por el diseñador

Fuente: Bodegas Irache

En estos primeros bocetos más que el diseño de la etiqueta lo único que prima es el logotipo. Todavía el diseño es muy simple y hay que ir añadiéndole muchos más detalles.

Finalmente se consideró uno de los primeros bocetos como punto de partida de la futura etiqueta y se desarrollaron con la ayuda de los diseñadores tres bocetos de etiquetas completos. Estos fueron los siguientes:



Figura 19: Boceto botella ACRIS 1

Fuente Bodegas Irache



Figura 20: Boceto botella ACRIS 2

Fuente Bodegas Irache



Figura 21: Boceto botella ACRIS 3

Fuente Bodegas Irache

Estos diseños a priori gustaron, pero se le pidió al diseñador que le diera un “toque de color”, con el objeto que dado que la etiqueta iba a ser principalmente blanca tenía que destacar de una u otra forma. El resultado fue el siguiente:



Figura 22: Boceto botella ACRIS final

Fuente: Bodegas Irache

Estas etiquetas gustaron y se acercaban mucho a lo que inicialmente se estaba buscando. Pero la empresa no estaba del todo convencidos en que ayudasen a rejuvenecer la marca. Por ello se enviaron los bocetos a clientes y distribuidores en otros países para conocer su opinión, y para sorpresa ni les gustaron ni podían pronunciar el nombre.

Por consiguiente se buscó una alternativa.

Se solicitaron nuevos bocetos, con una etiqueta más pequeña y moderna, con más color y se evitaron utilizar los colores dorados y plateados dado que se caracterizan por dar un aire más sobrio, además de encarecer el coste de la impresión están un tanto desactualizados.

Tras varios días de reflexión se realizó en la propia empresa el siguiente boceto.

Se le envió este diseño al diseñador para que realizara las modificaciones oportunas.



Figura 23: Boceto CRISS realizado en la bodega

Fuente: Bodegas Irache

El resultado obtenido fue el siguiente:



Figura: 24 Boceto botella CRISS

Fuente: Bodegas Irache

Se analizaron los cambios y se decidió que resultaba más favorable este tamaño de etiqueta. Además de considerarse más moderna, resulta más económica.

Se seguía creyendo que la etiqueta no resultaba la suficientemente clara y para ello se solicitó un último boceto.

El resultado obtenido fue el siguiente:

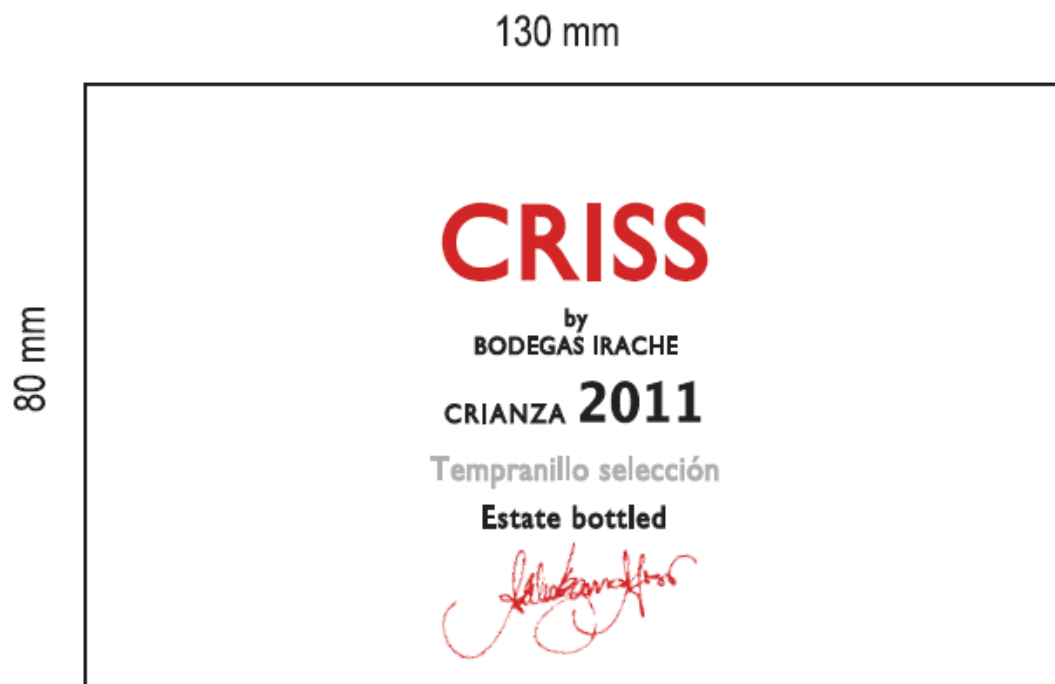


Figura: 25: Boceto CRISS modificado

Fuente: Bodegas Irache

Esta etiqueta fue la que mejor aceptación tenía por el momento, tanto por la dirección de la empresa como en las consultas realizadas a demás trabajadores y distribuidores.

Reunía todas las condiciones buscadas desde un inicio, simple, fácil de leer y con un nombre fácilmente pronunciable para los extranjeros.

Finalmente se optó por una firma mucho más simplificada.





Figura 26: Boceto etiqueta CRISS

Fuente: Bodegas Irache

Simultáneamente, a la vez que estaba el proceso de diseño de la etiqueta estaba en proceso también el diseño de la contraetiqueta. Esta se quería que fuera distinta a las típicas de la empresa. Tradicionalmente las contraetiquetas de esta bodega eran muy serias, donde explicaban las variedades y forma de elaboración del vino.

Se redactaron las siguientes, y se consultó a todos los trabajadores de la empresa, a los clientes con más confianza, distribuidores y demás. Finalmente la que más éxito tuvo fue la tercera

## 1.-CONTRAETIQUETA CRISS

CRISS eres tú soy yo, somos todos.

CRISS es un nombre propio, un nombre de persona.

CRISS es especial, diferente, lleno de carácter y de pasión.

Ha sido creado para ensalzar el esplendor del Tempranillo, variedad autóctona y procedente de nuestras fincas. Es sobre todo, un vino lleno de vitalidad, producto de una familia de larga tradición bodeguera, en el que se plasma experiencia y modernidad.

## 2.- CONTRAETIQUETA CRISS

CRISS es un nombre propio, un nombre de persona,

nace en la viña, crece en la bodega y culmina en cada uno de nosotros.

CRISS es especial, diferente, lleno de pasión,

como nuestra propia vida.

Que es el vino sin alguien que lo beba.

CRISS eres tú soy yo, somos todos,

## 3.- CONTRAETIQUETA CRISS

CRISS es un vino personal, moderno y novedoso. Creado para ser disfrutado y conversar alrededor de él.

Color rojo cereza con tonos granates, ofrece aromas limpios, intensos y elegantes a frutas rojas maduras con fondo floral, buen tanino que llena la boca, agradable, intenso tempranillo en estado puro, procedente de nuestros mejores viñedos seleccionados Aunque el tiempo pase lo bueno siempre permanece desde 1891 a CRISS.

Una vez decidido el texto de la contra solo queda realizar el diseño.

Para ello se le envió el texto escogido al diseñador y este creó los siguientes bocetos

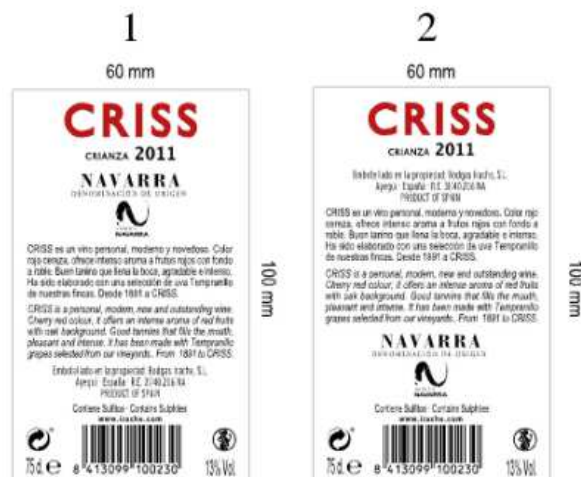


Figura 27: Contraetiqueta

Fuente: Bodegas Irache

La empresa optó por el segundo boceto

En la contraetiqueta el tiempo empleado para su diseño fue muchísimo menor al de la etiqueta fundamentalmente debido a:

- Normalmente las contraetiquetas no resultan muy vistosas.
- La mayoría de los consumidores nunca las leen.
- El diseño de estas está muy condicionado por la legislación, tienen que incluir una gran cantidad de información ( razón social, lugar de embotellado, grado alcohólico, código de barras...)

Finalmente se realizaron pequeños cambios en el boceto final de la etiqueta, como centrar más algunas palabras.

Este fue el resultado final.



Fig 28: Etiqueta CRISS final

Fuente: Bodegas Irache

Como último paso se le indico al diseñador que enviase el mismo boceto indicando el tamaño del mismo, de forma que este pudiera ser utilizado a modo de plantilla para enviarse a la imprenta.



Figura 29: Etiqueta y contraetiqueta con medidas.

Fuente: Bodegas Irache

Así concluye el proceso de diseño de la etiqueta. A continuación se muestra la primera fotografía del producto terminado.



Figura 30: Botella CRISS

Fuente: Bodegas Irache

Se encargaron 40.000 etiquetas, es decir la totalidad de unidades de la producción. Se embotellaron un primera tanda de 10.000 unidades y se enviaron muestras a todos los distribuidores y comerciales de la empresa para que las dieran a probar a sus clientes.

El producto tuvo una buena aceptación, dado que contaba con una buena relación calidad/precio. Y permitía a la marca diferenciarse de su imagen tradicional y clásica.

## 13 Presupuesto

El presupuesto del desarrollo de CRISS se divide en varias fases:

### 13.1 Diseño:

Se trata del coste de la empresa de diseño encargada del desarrollo de la etiqueta.

Concepto	Precio (€)
Diseñador	1.200€

El coste del diseñador fue exclusivamente por llevar a cabo el diseño de la etiqueta, independientemente del número de horas empleadas.

### 13.2 Materias Auxiliares:

A continuación se enumeran los precios de las materias auxiliares necesarias para el desarrollo completo del producto. Los precios son unitarios, y son los precios a los cuales la empresa adquirió los productos para las cantidades demandadas.

Concepto	Precio (€/unidad)
Botella bordelesa	0.20
Etiquetas y contras	0.05
Tirilla D.O.	0.35
Cápsula	0.01
Corcho	0.60
Cajas	0.48
Rejilla Cajas	0.10

Total: 1.30€

### 13.3 Vino:

Es el coste del vino por litro. Es el precio al que se podría vender este vino a granel si este no se utilizase para este proyecto. Se tienen en cuenta diversos factores como son: El coste de la uva ese año, coste de almacenamiento del vino en la bodega, coste durante su elaboración, personal...

Concepto	Precio (€/litro)
Vino Tinto Crianza 2011	1.30

Total: 1.30€

En resumen se estima el coste por botella entre las materias auxiliares necesarias y el vino sería de 2.70€/unidad. Este será el precio base

### 13.4 Costes de producción

A esto hay que añadir más costes los cuales no están incluidos en las materias auxiliares o en el vino, como el personal de la empresa, espacio utilizado en el almacén tanto por las materias auxiliares como por los productos terminados, el desgaste de la máquina embotelladora, transporte de los productos... Se estima que estos costes suponen un 15% sobre el precio base.

Estimamos estos costes en 15% de 2.70 = 0.405€

### 13.5 Costes Comerciales

Finalmente se le añaden los costes comerciales los cuales se estiman en un 30% entre los que se incluyen los sueldos de los comerciales, gastos como pueden ser teléfono, coches, desplazamientos, demás gastos de representación...

Estimamos estos costes en 30% de 2.70 = 0.81€

### 13.6 Resumen del presupuesto

El coste total del producto es el siguiente:

Concepto	Precio (€/botella)
Materias Auxiliares	1.30
Vino	1.30
Costes Producción	0.405
Costes Comerciales	0.81
<b>Total</b>	<b>3.81</b>

A este precio hay que añadir el beneficio de la empresa, el cual es de un 20%.

Es decir el precio de venta al distribuidor es de 4.6€/botellas. Y el distribuidor lo vende un 20% por encima de su precio de compra.

Finalmente el precio que recibe el consumidor es de 5.53€/ botella. Cumpliéndose así el objetivo inicial de que el precio final estuviera comprendido entre 5 y 6 €.

## 14. Conclusiones

Finalmente el proyecto de desarrolló. Se llevó a cabo con un precio de 5.53€/botella y con una producción de 10.000 botellas anuales. Cumpliéndose así las principales premisas de la empresa.

El embotellado del primer lote se llevó a cabo en Mayo de 2015. Y su ritmo de ventas aunque empezó muy suave, dado que era un producto nuevo y no se conocía en el mercado ha ido aumentando considerablemente en los últimos meses. Esto se ha debido al esfuerzo comercial llevado a cabo por la empresa en la introducción de este nuevo vino. La cual se ha conseguido a base de enviar muestras gratis a clientes, proveedores, organizar catas en la bodega, presentar el vino en ferias especializadas...

Si tomamos como referencia los meses de Junio, Julio y Agosto, las ventas han sido de unas 600 botellas al mes. Es decir muy por debajo de lo esperado. Pero hay que tener en cuenta que el consumo de vino siempre desciende los meses de verano en favor de otras bebidas. Y que el principal importador de este nuevo vino en el Reino Unido no empezará a trabajar hasta Noviembre.

En resumen, la empresa está contenta con los resultados obtenidos, dado que prácticamente está cumpliendo los objetivos de ventas de este producto teniendo en cuenta que aún no han empezado los meses de mayor demanda de vino y que el principal cliente todavía no ha empezado a trabajar. Si se mantiene este nivel de ventas y además se le añade la incorporación del distribuidor del Reino Unido se terminarían los cuatro primeros lotes antes del tiempo estimado de 4 años. Por consiguiente los valores de los parámetros económicos (VAN, TIR...) se espera que sean mejores a los obtenidos, dado que como indican los números hasta la fecha, el volumen de ventas a final de año se espera superior al esperado inicialmente.

Es más, dado la buena aceptación del producto la empresa está considerando crear toda una gama de productos CRISS, que incluya más vinos como Blanco y Rosado. Pero esto sería un proyecto a largo plazo. El objetivo actual es conseguir posicionar un nuevo producto en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Lo que si se está planteando la empresa hacer a más corto plazo es aumentar el volumen de producción. De forma que en vez de producir 10.000 unidades al año en un plazo de 4 años. Producir únicamente 10.000 unidades el primer año, y 15.000 unidades



en el segundo y tercer año. De forma que el producto en vez venderse a lo largo de 4 años, se venda únicamente en 3 años. Pasado este tiempo se continuaría con la venta de este vino pero con una añada más reciente. Eso si, respetando el nombre, la etiqueta y con unas características organolépticas lo más similares posible al vino actual. Si la empresa optase por esta estrategia, los parámetros económicos obtenidos en este trabajo no coincidirían con la realidad. Pero insisto, en la actualidad estas estrategias tanto comerciales como productivas son meramente hipótesis, y las decisiones sobre el futuro de CRISS se irán tomando a medida que transcurra el tiempo y según la consolidación que vaya adquiriendo en el mercado.

## 15 Bibliografía:

- Desarrollo de nuevos productos como crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicios al mercado.
- Desarrollo de nuevos productos. 2005
- Efectos complementarios en la reforma empresarial. Universidad politécnica de Valencia. Francisca Sempere Ripoll y Jose Luis Hervás Oliver. 2009
- El vino en cifras. Wines from Spain. (2014)
- España se convierte en el primer productor de vino del mundo. ABC economía 31-01-2014
- Federación española del vino
- Federación española del vino. Asamblea General de la FEV - Madrid, 17 abril 2012.
- Guía Peñín
- Guía Peñín “La triste realidad del consumo de vino en España” 2014
- ICEX Vinos de España
- La International organisation of vine and wine. 2012
- economía del vino en España y en el mundo. Raúl Compés López, Juan Sebastián Castillo Valero. 2014
- La semana vitivinícola. Extraordinario estadísticas consumo 2014
- Proyectos de Innovación Análisis Económico-Financiero (UPNA)
- Manual de Oslo (OCDE, 2005)
- Mol y Bir kinshaw, 2009; OECD, 2005
- Situación actual del mundo del vino y recomendaciones de estrategia. Rabobank Internacional. Abril 2013. Carlos Gómez Arroyo.
- Situación del vino español en los principales mercados. Publicado 04/Febrero/2015 por SeVi.
- The wine business school. Las bodegas españolas líderes en volumen exportado (2015)
- Valor actualizado Neto. Expansión
- Vino francés made in Spain. El País Economía.
- [www.garciacarrion.es](http://www.garciacarrion.es)
- [www.irache.com](http://www.irache.com)
- [www.villarica.es](http://www.villarica.es)
- [www.winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com)